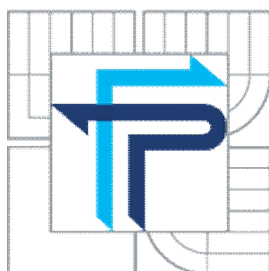


VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



**FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV MANAGEMENTU**

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUT OF MANAGEMENT

NÁVRH PRŮBĚHU ZPRACOVÁNÍ PRVNÍ ETAPY „STUDIE PROVEDITELNOSTI PRO REALIZACI CENTRÁLNÍCH NÁKUPŮ“

PROPOSAL FOR PROCESSING THE FIRST PHASE OF THE „FEASIBILITY STUDY FOR
THE IMPLEMENTATION OF CENTRAL PURCHASES“

DIPLOMOVÁ PRÁCE
MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE
AUTHOR

Bc. KAMILA POHANOVÁ

VEDOUcí PRÁCE
SUPERVISOR

Ing. LENKA NIEBAUEROVÁ, Ph.D.

BRNO 2011

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Pohanová Kamila, Bc.

Řízení a ekonomika podniku (6208T097)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává diplomovou práci s názvem:

Návrh průběhu zpracování první etapy „Studie proveditelnosti pro realizaci centrálních nákupů“

v anglickém jazyce:

Proposal for Processing the First Phase of the "Feasibility Study for the Implementation of Central Purchases"

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Vymezení problému a cíle práce

Teoretická východiska

Analýza současné situace

Návrhy řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Seznam odborné literatury:

- BARKER, S. Projektový management pro praxi. Praha : Grada Publishing, 2009. 155 s. ISBN 978-80-247-2838-4.
- DOLEŽAL, J., et al. Projektový management podle IPMA . Praha : Grada Publishing, 2009. 507 s. ISBN 978-80-247-2848-3.
- MALLYA, T. Základy strategického řízení a rozhodování. Praha : Grada Publishing, 2007. 252 s. ISBN 978-80-247-1911-5.
- PORTER, M. E. 1994. Konkurenční strategie. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 1994, 403 s. ISBN 80-85605-11-2.
- TAYLOR, J. Začínáme řídit projekty. Brno : Computer Press, 2007. 215 s. ISBN 978-80-251-1759-0
- TICHÝ, Milík. Ovládání rizika: analýza a management. Praha : C. H. Beck, 2006. 396 s. ISBN 80-7179-415-5.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Lenka Niebauerová, Ph.D.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2010/2011.

L.S.

PhDr. Martina Rašticová, Ph.D.
Ředitel ústavu

doc. RNDr. Anna Putnová, Ph.D., MBA
Děkan fakulty

V Brně, dne 19.05.2011

Abstrakt

Diplomová práce se zabývá projektovým managementem a návrhem postupu zpracování veřejné zakázky centralizovaných nákupů. Zmiňuje teoretické poznatky v problematice projektového managementu v oblasti plánování a legislativní zásady veřejných zakázek. Obsahuje analytickou část společnosti a řešeného problému včetně návrhu řešení.

Abstract

This master's thesis deals with project management and the proposal of processing of processes centralized procurement purchases. It mentions the issue of theoretical knowledge in project management and planning and principles for legislation of public procurement. Includes analysis of company and of the solved problem, including the proposed solution.

Klíčová slova

Projektový management, projekt, metoda PERT, časová analýza, analýza rizik, analýza projektu.

Key words

Project management, project, PERT method, timing analysis, risk analysis, project analysis.

Bibliografická citace

POHANOVÁ, K. *Návrh průběhu zpracování první etapy „Studie proveditelnosti pro realizaci centrálních nákupů“*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2011. 71 s. Vedoucí diplomové práce Ing. Lenka Niebauerová, Ph.D..

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracovala jsem jí samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorské a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 25. května 2011

.....

Poděkování

Chtěla bych poděkovat za vedení při tvorbě diplomové práce paní Ing. Lence Niebaurové, PhD. Děkuji také panu Ing. Daliboru Pituchovi a panu Ing. Jakubovi Schebestovi za cenné rady a připomínky, kterými přispěli ke zdárnému zpracování diplomové práce.

Obsah

Úvod.....	10
1 Vymezení problému a cíle práce	11
2 Teoretická východiska	12
2.1 Projektový management	12
2.1.1 Projekt a cíle	12
2.1.2 SMART cíl	13
2.1.3 Životní cyklus projektu	13
2.1.4 Trojimperativ	16
2.1.5 Logický rámec	16
2.1.6 Řízení nákladů	18
2.1.7 Analýza rizik.....	19
2.2 Metody projektového managementu.....	20
2.2.1 Metoda CPM.....	21
2.2.2 Metoda PERT	22
2.2.3 Ganttův diagram.....	24
2.3 Zákon o veřejných zakázkách.....	26
2.4 Centralizované zadávání v České republice	28
3 Analýza současné situace.....	31
3.1 Profil společnosti EUFC CZ s.r.o.	31
3.2 Kritická analýza společnosti EUFC CZ s.r.o.....	32
3.2.1 Analýza obecného okolí	32
3.2.2 Analýza oborového okolí	35
3.2.3 Analýza interních faktorů	37
3.2.4 SWOT analýza.....	41
3.3 Identifikace rizik	42
3.4 Kvantifikace rizik.....	43
3.5 Návrh řešení na snižování rizik.....	45
4 Návrhy řešení.....	47
4.1 Identifikační listina projektu zpracování studie proveditelnosti.....	47
4.1.1 Přínos projektu	47
4.1.2 Cíl projektu	47

4.1.3	Plánovaný termín a náklady.....	48
4.1.4	Popis projektu	48
4.1.5	Projektový tým.....	52
4.2	Logický rámec	53
4.3	Časová analýza.....	54
4.3.1	Pracovní kalendář.....	54
4.3.2	Činnosti projektu.....	54
4.3.3	Shrnutí časové analýzy.....	60
4.4	Ekonomická analýza	61
4.5	Analýza rizik projektu.....	63
4.5.1	Navrhovaná opatření největších rizik.....	64
Závěr.....		65
Seznam literatury		68
Seznam obrázků a tabulek.....		70
Seznam příloh.....		71

Úvod

Základem konkurenceschopnosti je umění dobře řídit veškeré činnosti, které v podniku vznikají nebo se ho bezprostředně týkají. Pokud zvolíme správné metody plánování a řízení, máme velikou šanci na úspěch. Tomuto problému se věnuje jedna z nejnovějších metod řízení a tou je projektový management. Technika projektového řízení je velice zajímavá a v praktickém životě velmi užitečná, a proto se jí budu věnovat v diplomové práci.

Vyvstává otázka: „Proč je potřeba řídit projekty?“ Bez pečlivé přípravy a plánování trvá projekt (nebo jakákoliv jiná činnost) o mnoho déle a náklady jsou mnohdy velmi vysoké. Řízený projekt se stává přehlednější, má předem stanovený řád, má zabezpečené zdroje, manager projektu bere na vědomí časový horizont, kvalitu, náklady a především cíle projektu. V případě neočekávaných změn je připraven racionálně změnit průběh realizace projektu.

Smyslem práce je nejenom obecné seznámení s projektovým managementem, jeho metodami a principem použití, ale i praktické využití při realizaci projektu zpracování „Studie proveditelnosti pro realizaci centrálních nákupů“ ve společnosti EUFC CZ s.r.o.

Diplomová práce bude rozdělena do čtyř částí. První část bude věnována cíli práce a metodám, které budu v práci používat. Druhá část pak základním informacím o projektovém řízení a metodám projektového řízení. Protože projekt společnosti je veřejnou zakázkou zmíním v této části také Zákon o veřejných zakázkách a dále informace o centralizovaném zadávání.

Cílem třetí části diplomové práce bude zpracovat celkovou analýzu společnosti EUFC CZ s.r.o. Analýza se bude týkat obecného a oborového okolí společnosti a dále vnitřních faktorů ovlivňující chod společnosti. Závěrem této práce bude analýza rizik společnosti a návrhy opatření pro jejich eliminaci.

Ve čtvrté části práce se budu zabývat využitím metod projektového managementu v rámci projektu zpracování „Studie proveditelnosti pro realizaci centrálních nákupů“, který má společnost realizovat a výstupem bude harmonogram činností, přidělení potřebných zdrojů, ekonomická analýza a analýza rizik.

1 Vymezení problému a cíle práce

Pro vypracování diplomové práce budou použity logické metody, založené na principu logického myšlení. Analýza je zkoumání a rozložení celku na detaily jednotlivých částí. Naproti tomu syntéza analýzou vzniklé jednotlivé části spojuje zpět do celku. Obě metody nelze striktně oddělovat, protože odhalují vzájemné zákonitosti.

Metoda analýzy a syntézy bude využita v části práce Analýza současné situace. Kdy bude rozebrána situace společnosti EUFC CZ s.r.o. Pro rozbor obecného okolí společnosti jsem zvolila SLEPT analýzu. Dále v analýze oborového okolí použiji Porterův model pěti sil a pro analýzu interních faktorů metodu 7 S. Tímto postupem se dostanu až k analýze SWOT, kdy v souvislosti se strategií společnosti vytyčím silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby pro společnost. Na základě výsledků dílčích analýz budu metodou syntézy identifikovat rizika pro a navrhnou kroky pro jejich eliminaci.

Mimo výše zmíněné metody budou v práci použity metody projektového managementu a to v části Návrhy řešení. Plánovaný projekt bude analyzován a následně syntézou navržen postup realizace.

Cílem práce je aplikace metodiky projektového managementu v rámci zpracování první etapy „Studie proveditelnosti pro realizaci centrálních nákupů“. K jeho dosažení vypracuji v kapitole Návrhy řešení identifikační listinu projektu, kde bude uveden cíl projektu, jeho přínos a podrobný popis. Dále sestavím logický rámec projektu pro lepší orientaci a přehlednost. Dílčím cílem bude časová analýza projektu, kde použiji metodu PERT a Ganttův diagram. Závěr této kapitoly bude tvořit analýza rizik projektu.

2 Teoretická východiska

2.1 Projektový management

Projektový management, tedy projektové řízení, je specifickým řízením projektů. Definice projektu je velmi mnoho. Podle „profesora Kerznera je projekt jakýkoliv jedinečný sled aktivit a úkolů, který má dán specifický cíl, který má být jeho realizací splněn; definováno datum začátku a konce uskutečnění; stanoven rámec pro čerpání zdrojů potřebných pro jeho realizaci.“¹ Tato charakteristika projektu má tři základní parametry projektového managementu a to čas, finance a dostupnost zdrojů. Projektové řízení obsahuje řízení projektu, uspořádání organizační struktury, koordinaci v souvislosti s termíny a dostupností zdrojů. Projektové řízení má oproti běžnému řízení specifické metody a nástroje, znalosti a dovednosti.

Jak uvádí docent Fiala ve své knize², jako první v roce 1965 vznikla organizace dnes pojmenovaná IPMA – International Project Management Association (Mezinárodní asociace projektového řízení), která podporuje rozvoj projektového řízení jako profese. Ve světě existují další asociace projektového řízení. „Tyto asociace organizují pravidelné semináře, vydávají časopisy a informují tak své členy o otázkách projektového řízení.“³

2.1.1 Projekt a cíle

Jak je uvedeno výše, projekt je sled činností v určitém časovém horizontu. Tyto činnosti mají technologické a organizační vazby. Dále, jak uvádí docent Fiala⁴, má projekt svá specifika. V projektu musí být jasně definován začátek a konec, existuje zde vysoká míra nejistoty, pracuje se v pružné organizační struktuře a složení týmu je proměnlivé.

¹ SVOZILOVÁ, Alena. *Projektový management*. Praha : Grada Publishing, 2006. Projekt - základní definice, s. 22. Dostupné z WWW:
<http://books.google.com/books?id=2A0zisXn4MMC&pg=PA21&dq=definice+projektu&hl=cs&ei=zYgMTb-WCIHh4gaxncCGAg&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=3&ved=0CDEQ6AEwAg#v=onepage&q=definice%20projektu&f=false>. ISBN 80-247-1501-5.

² FIALA, Petr. *Projektové řízení : modely, metody, analýzy*. první. Praha : Professional Publishing, 2004. 275 s. ISBN 80-86419-24-X.

³ Tamtéž s. 12.

⁴ Tamtéž s. 13.

Fiala rozděluje projekty podle složitosti:

- komplexní – dlouhodobé, mnoho fází a činností, značné množství zdrojů,
- speciální – střednědobé, nižší rozsah, přechodné zdroje,
- jednoduché – krátkodobé, malý rozsah, malý počet zdrojů.

Stejně jako společnosti musí i projekty mít svoji strategii, tedy jakým způsobem se bude projekt ubírat. Na základě této strategie definujeme cíle – již konkrétní představy a mezníky. Cíle by měly být tvořeny podle metody SMART.

2.1.2 SMART cíl

Správné definování cílů je velmi důležitý bod v plánování projektu. Podle metodiky SMART musí cíl splňovat tyto charakteristiky:

S – specifický – definovat, co je předmětem projektu,

M – měřitelný – jak poznáme, že je projekt úspěšný,

A – akceptovaný – odsouhlasení cílů všemi zainteresovanými osobami,

R – realistický – cíl musí být splnitelný s ohledem na možnosti,

T – termínovaný – definování v čase.

Takto bychom měli konstruovat nejen klíčové cíle, ale také ty dílčí. V plánování nám metoda SMART pomůže přivést projekt ke zdárnému výsledku.

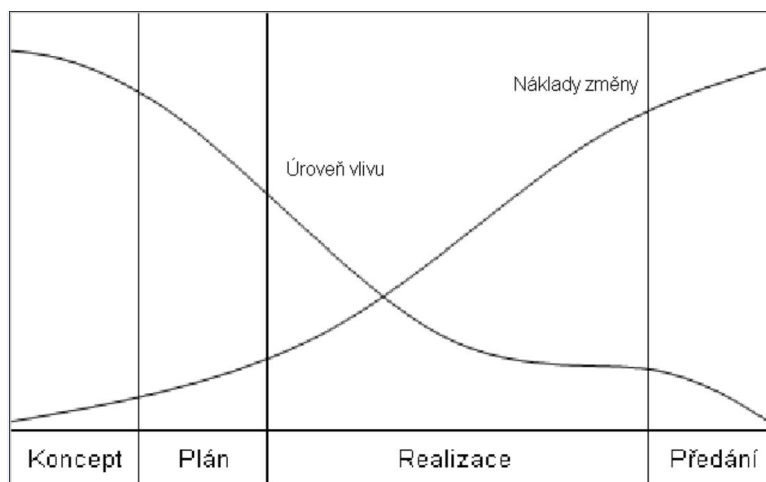
2.1.3 Životní cyklus projektu

Jak už bylo zmiňováno výše, projekt musí mít stanoven začátek a konec. S tím souvisí i životní cyklus projektu. Jedná se vlastně o jeden cyklus projektu, protože k jeho opakování v cyklech nedochází. Každý projekt je jedinečný, a proto má každý svůj jedinečný životní cyklus. Vymezený čas hraje v projektu významnou roli a často na něm závisí i úspěšnost projektu. Během cyklu se projekt dostává do několika fází. Podle docenta Fialy⁵ patří mezi základní členění koncepční fáze, fáze plánu, realizace a

⁵ FIALA, Petr. *Projektové řízení : modely, metody, analýzy*. první. Praha : Professional Publishing, 2004. s. 24 – 28. ISBN 80-86419-24-X.

předání. Dále uvádí, že pro každou tuto fázi by se měly stanovit vstupy, procesy, klíčové činnosti, zlomové okamžiky a výstupy. Vychází z toho, že činnosti spolu vzájemně souvisí a ovlivňují se. Za nejdůležitější zdroj považuje lidskou práci.

Projekt nejvíce ovlivňuje koncepční fáze a proto je nutno ji co nepečlivěji vypracovat. Koncepční fáze ovlivňuje další fáze projektu. Pokud by muselo dojít ke změnám během dalších fází projektu vlivem špatné koncepce, dojde také k nárůstu nákladů jak je vidět z následujícího obrázku.



Obrázek 1: Porovnání vlivu a nákladů změny v jednotlivých fázích projektu.⁶

Ing. Doležal a další ve své knize⁷ uvádějí jiné členění fází projektu a to fázi předprojektovou, projektovou a poprojektovou. Tyto tři fáze se dále dělí na zahájení, plánování, vlastní realizaci a ukončení, což koresponduje s předchozím přístupem.

Předprojektová fáze popisuje prvotní myšlenku, jakým směrem se bude projekt ubírat. Je třeba na tomto místě analyzovat příležitosti a vypracovat studii proveditelnosti. Výsledkem může být i tzv. „předprojektová úvaha“⁸.

Projektová fáze zahrnuje sestavení týmu, zahájení (start up), plánování, vlastní realizaci, předání výstupů a ukončení projektu (close out).

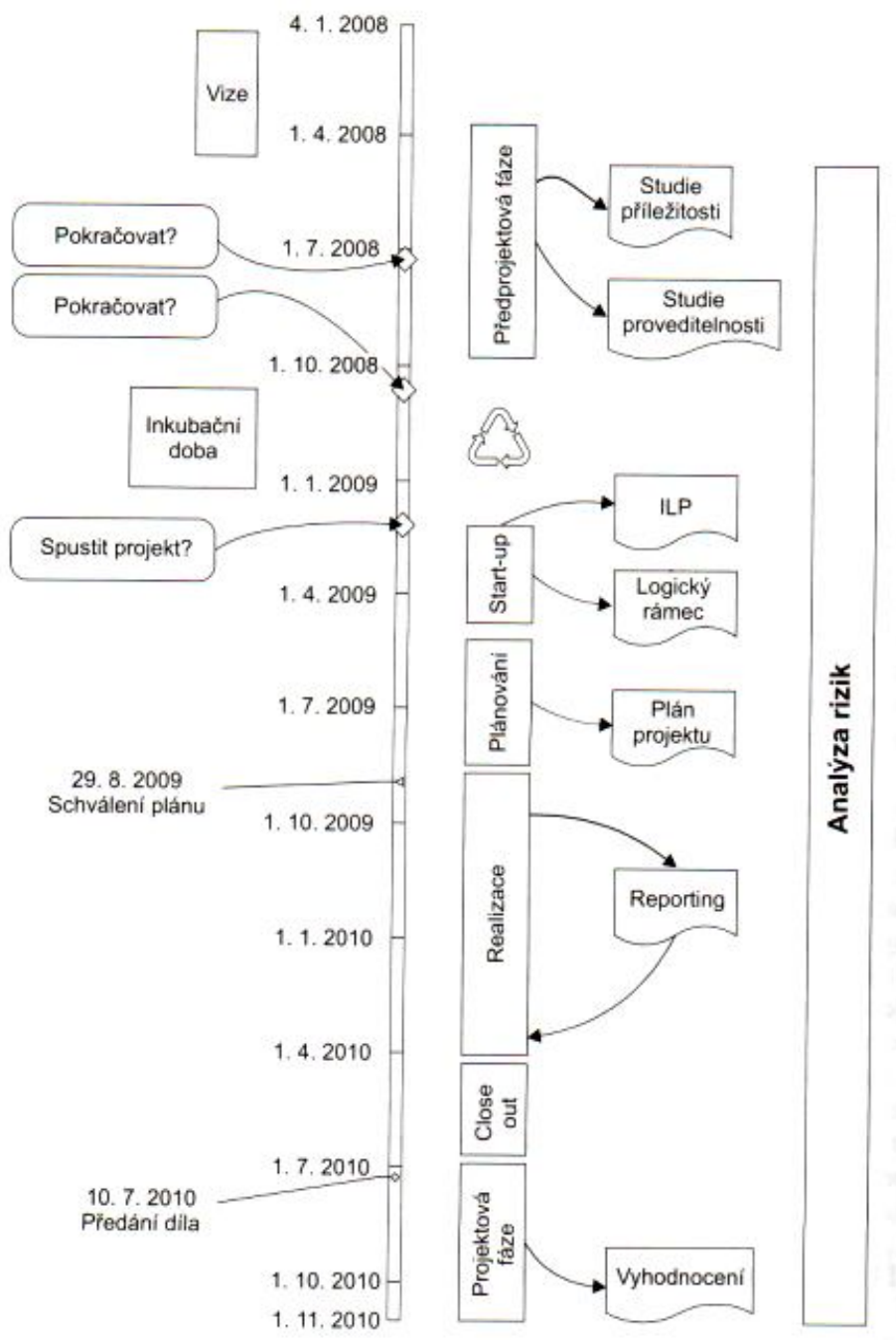
V poprojektové fázi je celý projekt analyzován. Cílem je celý projekt zhodnotit a vzít si ponaučení z případných chyb, aby se v dalších projektech mohly eliminovat.

⁶ FIALA, Petr. *Projektové řízení : modely, metody, analýzy*. první. Praha : Professional Publishing, 2004. s. 27. ISBN 80-86419-24-X.

⁷ DOLEŽAL, Jan, et al. *Projektový management podle IPMA*. Praha : Grada Publishing, 2009. s 154 - 162. ISBN 978-80-247-2848-3.

⁸ Tamtéž s. 158.

Celý průběh fiktivního projektu, podle výše popsaného členění, znázorňuje následující obrázek.



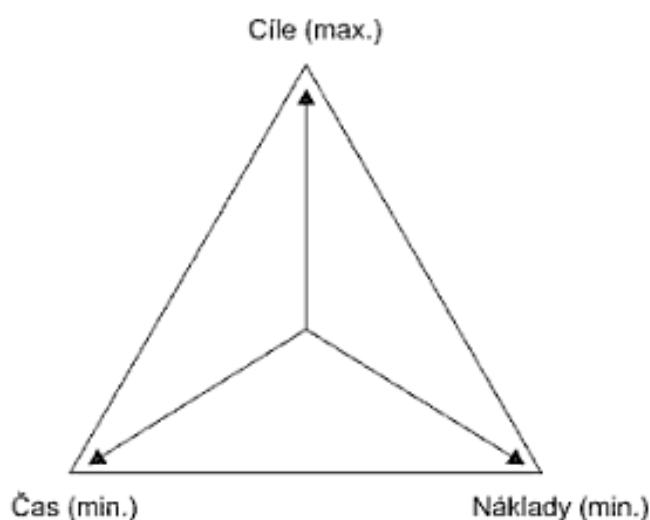
Obrázek 2: Schéma životního cyklu projektu⁹

⁹ DOLEŽAL, Jan, et al. *Projektový management podle IPMA*. Praha : Grada Publishing, 2009. s 160. ISBN 978-80-247-2848-3.

2.1.4 Trojimperativ

V souvislosti s projektovým managementem pracujeme neustále s třemi rovinami – časem, cíli a náklady, které tvoří tzv. trojimperativ. Cíle chceme maximalizovat, čas a náklady se snažíme minimalizovat. Tyto tři roviny jsou spolu úzce provázány. Proto když chceme jednu z nich změnit a druhou zanechat na stejné úrovni, musí se třetí přizpůsobit. Nelze měnit pouze jednu z veličin. „Provázanost těchto tří veličin vždy existuje. A to nejen na úrovni projektu jako celku, jeho etap a milníků, ale i na úrovni jednotlivých činností.“¹⁰

Grafické vyjádření trojimperativu může vypadat následovně.



Obrázek 3: Trojimperativ¹¹

„Pokud jsme pomocí SMART definovali cíl, definovali jsme i vzdálenost od jednotlivých vrcholů. Jestliže poté změníme například časový rámec, daný bod se posune a změni nejen vzdálenost od vrcholu „čas“, ale nejspíše i od obou ostatních.“¹²

2.1.5 Logický rámec

Sestavení matice logického rámce pomáhá v identifikaci problémů, definování cílů, aktivit k jejich dosažení, definování zdrojů, rizika projektu apod. Je to důležitý nástroj

¹⁰ DOLEŽAL, Jan, et al. *Projektový management podle IPMA*. Praha : Grada Publishing, 2009. s 64. ISBN 978-80-247-2848-3.

¹¹ DOLEŽAL, Jan, et al. *Projektový management podle IPMA*. Praha : Grada Publishing, 2009. s 63. ISBN 978-80-247-2848-3.

¹² Tamtéž s. 64.

projektového managementu, který dává cíle do souvislostí s dalšími faktory jako proveditelnost, udržitelnost, hodnocení projektu apod.

Logický rámec zahrnuje popis projektu v tabulkové formě, kde jsou uvedeny dlouhodobé cíle podniku, hlavní cíle projektu, výsledky projektu a aktivity pro dosažení cílů (tab. č. 1).

Tabulka 1: Logický rámec¹³

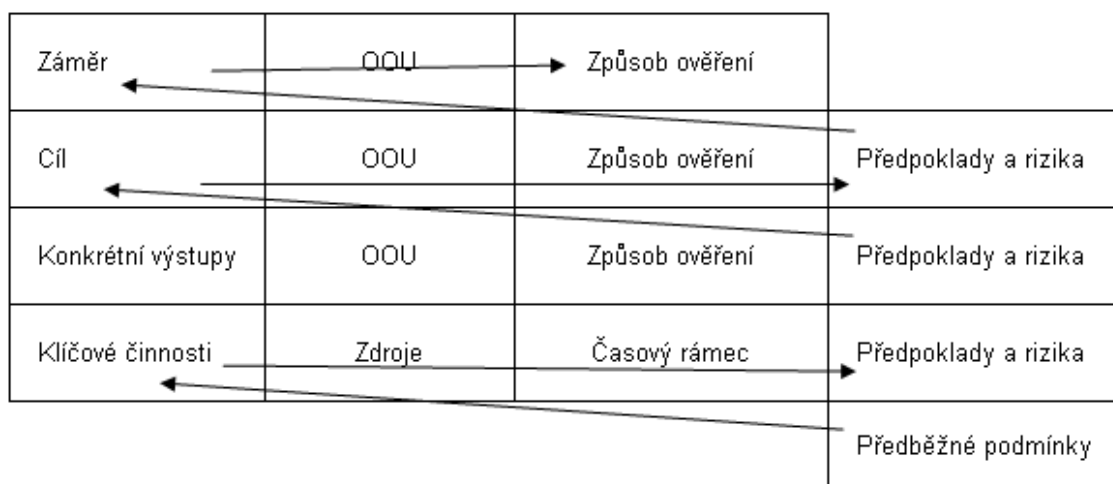
Záměr	Objektivně ověřitelné ukazatele	Zdroje informací k ověření (způsob ověření)	nevyplňuje se
Cíl	Objektivně ověřitelné ukazatele	Zdroje informací k ověření (způsob ověření)	Předpoklady a rizika
Výstupy (konkrétní výstupy)	Objektivně ověřitelné ukazatele	Zdroje informací k ověření (způsob ověření)	Předpoklady a rizika
Aktivity (klíčové činnosti)	Zdroje (peníze, lidé,...)	Časový rámec aktivit	Předpoklady a rizika
nevyplňuje se	nevyplňuje se	nevyplňuje se	Předběžné podmínky

První políčko „Záměr“ popisuje přínosy projektu (např. jak projekt přispívá k realizaci strategických cílů podniku). Do pole „Cíl“ uvedeme jeden jediný konkrétní cíl pro daný projekt. „Výstupy“ blíže specifikují způsob dosažení cíle. „Aktivity“ jsou konkrétní klíčové činnosti, které realizují výstupy.

Vertikální vazba jde od zdola nahoru. Můžeme říci, že když realizujeme klíčové činnosti, dostaneme konkrétní výstupy. Pomocí těchto výstupů dosáhneme stanovených cílů, které povedou ke splnění záměru.

Horizontální vazba probíhá také zdola a říká, že pokud splníme všechny požadavky v řádku, dosáhneme vyšší úrovně. Číst z tabulky tedy začínáme z posledního řádky po směru šipky, jak je vyznačeno na níže uvedeném obrázku.

¹³ DOLEŽAL, Jan, et al. *Projektový management podle IPMA*. Praha : Grada Publishing, 2009. s 64. ISBN 978-80-247-2848-3.



Obrázek 4: Způsob čtení logického rámce¹⁴

2.1.6 Řízení nákladů¹⁵

Veškeré náklady na projekt musí management odhadnout a stanovit předběžný rozpočet, ten je postupně porovnáván se skutečnými vynaloženými náklady. Rozpočet je výstupem plánování nákladů a musí obsahovat kromě množství proplacené práce také finanční rezervu pro případ nečekaných výdajů, fondy na odměny a poměrné části režijních nákladů (kancelářské služby a podpurné procesy).

Rozpočet se je nutno dobře naplánovat, protože je stěžejní částí projektového plánu. Náklady totiž zajímají nejen vlastníky projektu, ale i také koordinátory projektu (s jakými financemi mohou nakládat) a zaměstnance (jaká mzda mu bude vyplacena).

Náklady dělíme na přímé a nepřímé. Příklady jsou uvedeny v následujících tabulkách.

Tabulka 2: Přímé náklady¹⁶

Přímý náklad	Konkrétní příklad
osobní náklady na pracovníky projektu	mzdy, pojistné na veřejné zdravotní pojištění a sociální zabezpečení, příspěvky na penzijní pojištění
náklady na materiál	písek, cement, papíry, tonery
nákup služeb	pronájem, stravné, letenky, ubytování
cestovné pracovníků projektu	jízdné, stravné, letenky, ubytování
pořízení, pronájem hmotného majetku	počítače, automobily, jeřáby, nábytek
pořízení, pronájem nehmotného majetku	nákup licencí, software, patentů
náklady na subdodávky	výstavba skladovací haly stavební firmou

¹⁴ DOLEŽAL, Jan, et al. *Projektový management podle IPMA*. Praha : Grada Publishing, 2009. s 67. ISBN 978-80-247-2848-3.

¹⁵ Podkapitola volně zpracována podle DOLEŽAL, Jan, et al. *Projektový management podle IPMA*. Praha : Grada Publishing, 2009. s 185 – 191. ISBN 978-80-247-2848-3.

¹⁶ Tamtéž s. 188.

Tabulka 3: Nepřímé náklady¹⁷

Nepřímý náklad	Konkrétní příklad
nepřímé osobní náklady	část osobních nákladů managementu organizace
provoz budov	část nákladů na vytápění, spotřebu energií, úklid, opravy budov, které využívá organizace
náklady na podpůrná oddělení organizace	část nákladů na marketing, vedení účetnictví organizace
daně a poplatky	část daní a poplatků, které platí organizace

2.1.7 Analýza rizik

První částí analýzy je hledání a identifikace možných rizik. V knize *Projektový management*¹⁸ uvádí Alena Svozilová nejdůležitější body zkoumání a hodnocení rizik:

- hodnocení vlivů a předpokladů vzniku rizik a podmínky jejich existence,
- rozdělení rizik projektu vzhledem k jeho životnímu cyklu,
- identifikace zdrojů rizik a míst jejich vzniku vzhledem k projektu (interní, externí),
- závažnost důsledků, které mohou být jednotlivými riziky způsobeny,
- předvídatelnost, stupeň kontrolovatelnosti a předvídatelnosti.

Identifikovat rizika můžeme například metodou Delphi. Tato metoda je nejvíce používaná při kvantitativní analýze rizik. Metoda je koncipována podobně jako brainstorming, ovšem vyžaduje více času na realizaci. Spočívá v tom, že odborníci předloží své osobní návrhy, které vypracovali samostatně a nejsou proto ovlivněni kolegy. Tyto návrhy jsou společně konzultovány a diskutovány. Odborníci mají nyní širší rozhled a celý princip se opakuje, dokud nedojde k jednotnému názoru nebo shodě pro řešení problému.

Dalšími technikami identifikace rizik může být již zmíněný brainstorming, SWOT analýza, analýza lidské spolehlivosti, analýza bodu zvratu nebo využití simulačních nástrojů.

¹⁷ DOLEŽAL, Jan, et al. *Projektový management podle IPMA*. Praha : Grada Publishing, 2009. s 188. ISBN 978-80-247-2848-3.

¹⁸ SVOZILOVÁ, Alena. *Projektový management*. Praha : Grada Publishing, 2006. Specifické oblasti integrovaného řízení projektů, s. 282. Dostupné z WWW:
<http://books.google.com/books?id=2A0zisXn4MMC&pg=PA21&dq=definice+projektu&hl=cs&ei=zYgMTb-WCIHh4gaxncCGAg&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=3&ved=0CDEQ6AEwAg#v=onepage&q=definice%20projektu&f=false>. ISBN 80-247-1501-5.

Kvantifikace rizik projektu vyžaduje spojení matematických výpočtů. Využít můžeme například „nákladové analýzy v životním cyklu projektu, matematické modely (analýza citlivosti, metoda Monte Carlo), předpovědi a analýzy trendů, statistické výpočty a analýzy (rozdělení pravděpodobností), grafické reprezentace a diagramy (například rozhodovací strom), modely a zkušenosti z historických projektů a disponibilního know-how společnosti.“¹⁹

Následují činnosti, které budou nalezená rizika eliminovat nebo bránit jejich vzniku. V týmu projektu by měla zodpovídat za eliminaci rizika konkrétní osoba, která vypracuje preventivní opatření. Tým dále vypracuje varianty krizového scénáře a určí odpovědnou osobu za jeho plnění, pokud riziko již vzniklo.

2.2 Metody projektového managementu²⁰

Plánování projektu je nejčastěji demonstrováno síťovou analýzou. Výstupem takovéto analýzy je síťový graf. Jedná se o zhodnocení projektu z hlediska času, nákladů nebo zdrojů.

Podle stanovené strategie a cílů se pro projekt naplánují činnosti, pomocí nichž cílů dosáhneme. Činnosti projektu na sebe logicky navazují a mají mezi sebou vazby. Do činností obvykle vstupují výstupy předchozích činností.

Síťový graf je model sestavený na základě matematických výpočtů a má dva způsoby vyjádření:

- uzlově orientovaný – uzel grafu charakterizuje činnost a hrana grafu vazbu,
- hranově orientovaný – hrana grafu znázorňuje činnost a uzel udává začátek a konec činnosti.

V následující tabulce jsou uvedeny nejčastěji používané metody pro síťovou analýzu, interpretace a ohodnocení.

¹⁹ SVOZILOVÁ, Alena. *Projektový management*. Praha : Grada Publishing, 2006. Specifické oblasti integrovaného řízení projektů, s. 286. Dostupné z WWW:
<http://books.google.com/books?id=2A0zisXn4MMC&pg=PA21&dq=definice+projektu&hl=cs&ei=zYgMTb-WCIHh4gaxncCGAg&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=3&ved=0CDEQ6AEwAg#v=onepage&q=definice%20projektu&f=false>. ISBN 80-247-1501-5.

²⁰ Volně zpracováno podle FIALA, Petr. *Projektové řízení : modely, metody, analýzy*. první. Praha : Professional Publishing, 2004. s. 79 – 99. ISBN 80-86419-24-X.

Tabulka 4: Síťová analýza²¹

Síťový graf	Struktura grafu	Interpretace ohodnocení	Druh ohodnocení	Metoda
Hranově definovaný	Deterministická	Čas	Deterministické	CPM
			Stochastické	PERT
		Náklady	Deterministické	CPM/COST
		Zdroje	Deterministické	Sumarizace, rozvrhování a vyrovňávání
	Stochastická	Čas	Deterministické	GERT
		Náklady	Deterministické	
		Pravděpodobnost	Stochastické	
Uzlově definovaný	Deterministická	Čas	Deterministické	MPM
		Náklady	Deterministické	Počítačové systémy
		Zdroje	Deterministické	

2.2.1 Metoda CPM

Metoda CPM (Critical Path Method) se řadí mezi základní metody síťové analýzy. „Tato metoda řeší časovou analýzu projektu při deterministické struktuře a deterministickém časovém ohodnocení činností.“²² Můžeme tedy říci, že určuje délku projektu v čase pomocí „kritické cesty“ projektu.

Kritická cesta je nejdelší možná cesta vedoucí z počáteční činnosti do koncové činnosti v grafu. V každém projektu je nalezena minimální jedna kritická cesta a vyznačuje činnosti, na které se má manager projektu soustředit. Činností ležících na kritické cestě nemají k dispozici žádnou časovou rezervu. Z těchto důvodů je nesmírně důležité tyto činnosti koordinovat, aby nedošlo k prodloužení některé z činností a zároveň celého projektu.

Potřebnými vstupními údaji pro tuto metodu jsou činnosti a doby trvání činností. Dále můžeme pracovat s plánovanou délkou projektu, termínem začátku a konce projektu. Potom můžeme určit časové rezervy a kritickou cestu projektu. Metoda se používá pro projekty, kde jsou známé časy činností například z předešlých zkušeností s podobnými projekty.

Kritickou cestu vypočítáme pomocí údajů o nejdříve možném začátku a konci činnosti a nejpozději možném začátku a konci činnosti.

²¹ FIALA, Petr. *Projektové řízení : modely, metody, analýzy*. první. Praha : Professional Publishing, 2004. s. 81. ISBN 80-86419-24-X.

²² Tamtéž s 85.

Příklad uzlově definovaného síťového grafu

ZM – nejdříve možný začátek činnosti,

KM – nejdříve možný konec činnosti,

ZP – nejpozději přípustný začátek činnosti,

RC – celková rezerva činnosti,

KP – nejpozději přípustný konec činnosti,

i – číslo činnosti

t_i – doba trvání činnosti

Nejdříve možný začátek činnosti	Doba trvání	Nejdříve možný konec činnosti
Název úkolu (činnosti)		
Nejpozději přípustný začátek činnosti	Časová rezerva	Nejpozději přípustný konec činnosti

Obrázek 5: Uzel síťového grafu s časovými informacemi²³

2.2.2 Metoda PERT

Metoda PERT (Program Evaluation and Review Technique) vychází z metody CPM a též analyzuje projekt z hlediska času. Struktura grafu je deterministická, tedy činnosti na sebe navazují, ale ohodnocení je stochastické, tedy doby trvání činností jsou náhodné veličiny a jedná se pouze o odhady.

²³ DOLEŽAL, Jan, et al. *Projektový management podle IPMA*. Praha : Grada Publishing, 2009. s 169. ISBN 978-80-247-2848-3.

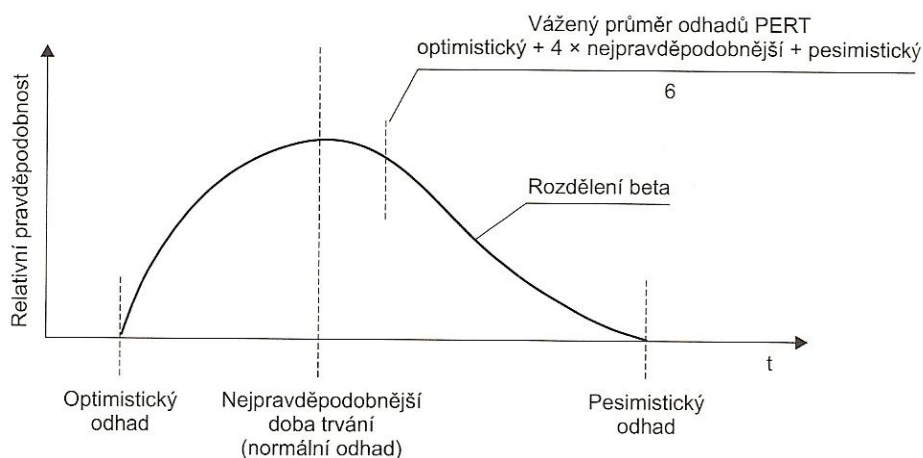
Pravděpodobnostní rozdělení dob trvání²⁴

- je unimodální (má jediný vrchol, který odpovídá nejpravděpodobnější době trvání činnosti m_{ij}),
- má konečné variační rozpětí (doby trvání se vyskytují v intervalu mezi nejkratší dobou trvání a_{ij} a nejdelší dobou trvání b_{ij}),
- je nesymetrické, případně symetrické (podle polohy vrcholu uvnitř intervalu vyskytujících se dob trvání činností).

V rámci doby trvání činností t_{ij} je odborníky stanoven

- optimistický odhad a_{ij} (přepokládáme nejvíce příznivé podmínky),
- modální odhad m_{ij} (nejpravděpodobnější – běžné podmínky),
- pesimistický odhad b_{ij} (mimořádně nepříznivé podmínky).

Pro řešení projektu metodou PERT převedeme stochastické doby trvání projektu na deterministické tak, že vypočítáme střední hodnotu doby trvání t_{ij} a rozptyl σ^2 , jak naznačuje obrázek.



Obrázek 6: Způsob výpočtu nejpravděpodobnější doby trvání činnosti²⁵

²⁴ FIALA, Petr. *Projektové řízení : modely, metody, analýzy*. první. Praha : Professional Publishing, 2004. s. 95. ISBN 80-86419-24-X.

²⁵ DOLEŽAL, Jan, et al. *Projektový management podle IPMA*. Praha : Grada Publishing, 2009. s. 166. ISBN 978-80-247-2848-3.

Vzorce pro převod na deterministické pojetí²⁶

- střední doba trvání činnosti $\bar{t}_{ij} = \frac{a_{ij} + 4m_{ij} + b_{ij}}{6}$ (1);

- střední hodnota trvání projektu $\bar{T} = \sum_K \bar{t}_{ij}$, T je náhodná veličina (2);

- směrodatná odchylka trvání činnosti $\sigma_{ij} = \frac{b_{ij} - a_{ij}}{6}$ (3);

- směrodatná odchylka délky trvání projektu $\sigma(T) = \sqrt{\sum_K \sigma_{ij}^2}$ (4);

- rozptyl doby trvání činnosti $\sigma_{ij}^2 = \left(\frac{b_{ij} - a_{ij}}{6} \right)^2$ (5).

2.2.3 Ganttův diagram

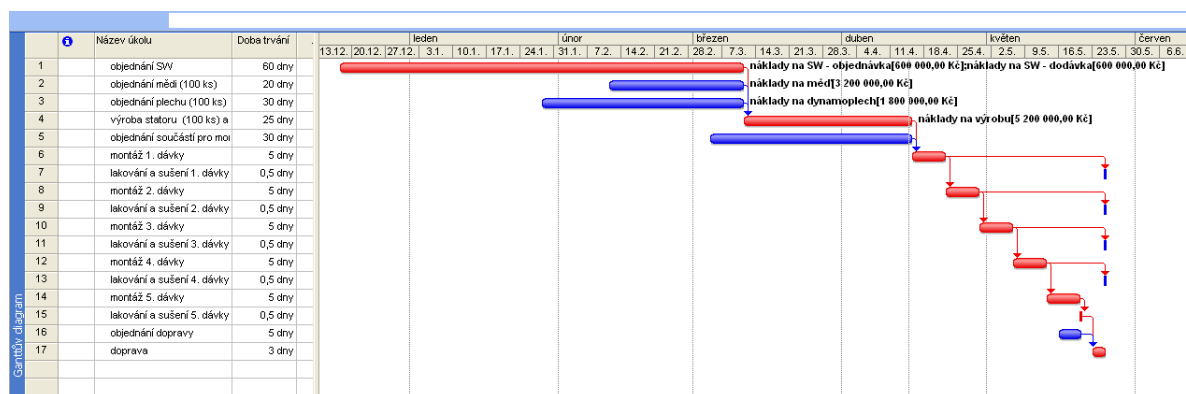
Vazby mezi činnostmi projektu jsou zachyceny v grafickém vyjádření, ale síťové grafy jsou často nepřehledné. Vhodnějším grafickým vyjádřením průběhu projektu, je Ganttův diagram. Autor těchto diagramů je Henry L. Gantt²⁷. Během první světové války tímto způsobem zobrazoval průběh úkolů, jejich začátky a konce. Dnes je metoda ganttových diagramů zdokonalena a používána v softwarové podobě.

Ganttův diagram, někdy označovaný jako pruhový diagram, zachycuje činnosti na časové ose, jenž je umístěna na vrchní části grafu horizontálně. Jednotlivé činnosti jsou zachyceny v levé části grafu. Průběh činnosti zobrazují pruhy a jejich délka koresponduje s délkou činnosti na časové ose. Závislosti činností mohou být zobrazeny šipkami od konce nebo začátku jedné činnosti ke konci nebo začátku činnosti další. Nevýhodou je, že pruhy jsou stejně široké a nevyjadřují náročnost činnosti na zdroje a práci. Lze barevně odlišit kritickou cestu činností jak je vidět na následujícím obrázku.

²⁶ ²⁶ FIALA, Petr. *Projektové řízení : modely, metody, analýzy*. první. Praha : Professional Publishing, 2004. s. 96 - 97. ISBN 80-86419-24-X.

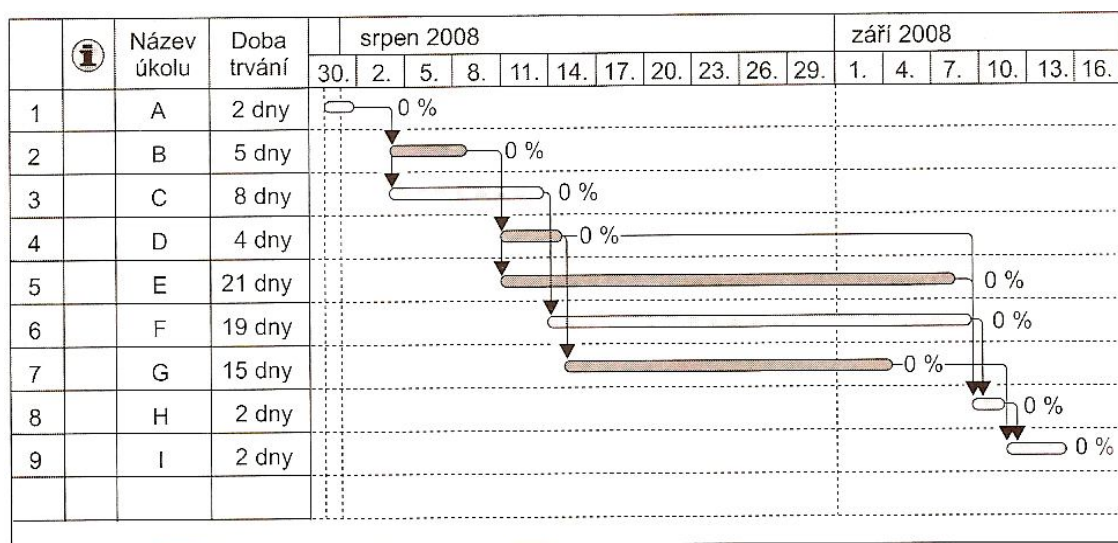
²⁷ Americký technik (1861 – 1919).

„V dnešní praxi se již s čistě síťovými grafy už příliš nepracuje. Oblíbeným je zobrazení, které kombinuje síťový graf s tzv. Ganttovým diagramem – Ganttův graf.“²⁸



Obrázek 7: Ganttův graf v programu Microsoft Office Project 2007 (vlastní zdroj)

Z následujícího obrázku je patrné, že v moderním Ganttově diagramu lze využít funkce, která bude zobrazovat, z kolika procent jsou plněny jednotlivé činnosti. To dává manažerům větší přehled o průběhu projektů. Druhou stránkou zůstává, frekvence zadávání aktuálních informací o stavu projektu do programu.



Obrázek 8: Moderní Ganttův graf²⁹

²⁸ DOLEŽAL, Jan, et al. *Projektový management podle IPMA*. Praha : Grada Publishing, 2009. s 168. ISBN 978-80-247-2848-3.

²⁹ Tamtéž.

2.3 Zákon o veřejných zakázkách³⁰

Zpracovávaná studie proveditelnosti v kapitole čtyři je veřejnou zakázkou a výsledkem budou návrhy pro úspory nákladů prostřednictvím centrálních nákupů. Proto je na tomto místě zařazena podkapitola 2.3 pro přiblížení legislativní úpravy veřejných zakázek a následně podkapitola 2.4, která přibližuje problematiku centralizovaného zadávání.

Zákon ze dne 14. března 2006 o veřejných zakázkách 137/2006 Sb. podle § 1 zpracovává příslušné předpisy Evropských společenství a upravuje postupy při zadávání veřejných zakázek, soutěž o návrh, dohled nad dodržováním tohoto zákona, podmínky vedení a funkce seznamu kvalifikovaných dodavatelů a systému certifikovaných dodavatelů. Zadavatelem veřejné zakázky je podle § 2 veřejný, dotovaný nebo sektorový zadavatel.

Podle § 3 je centrálním zadavatelem veřejný zadavatel, který provádí centralizované zadávání, spočívající v tom, že

- a) pro jiného zadavatele pořizuje dodávky či služby, jež jsou předmětem veřejných zakázek, které následně prodává jiným zadavatelům za cenu nikoliv vyšší, než za kterou byly dodávky či služby pořízeny, nebo
- b) provádí zadávací řízení a zadává veřejnou zakázku na dodávky, služby či stavební práce na účet jiných zadavatelů.

Relevantní činnosti se rozumí podle § 4 v odvětví plynárenství, teplárenství, elektroenergetiky, vodárenství a další činnosti vymezené tímto zákonem.

Veřejnou zakázkou je podle § 7 odstavce 1 zakázka realizovaná na základě smlouvy mezi zadavatelem a jedním či více dodavateli, jejímž předmětem je úplatné poskytnutí dodávek či služeb nebo úplatné provedení stavebních prací. Veřejná zakázka, kterou je zadavatel povinen zadat podle tohoto zákona, musí být realizována na základě písemné smlouvy. Podle odstavce 2 se veřejné zakázky dělí podle předmětu veřejné zakázky na dodávky, služby a stavební práce. Podle odstavce 3 se veřejné zakázky dělí podle výše

³⁰Vybrané pasáže se Zákona 137/2006 Sb.

Portál VZ [online]. 2010 [cit. 2010-10-15]. Zákon o veřejných zakázkách a jeho prováděcí právní předpisy. Dostupné z WWW: <<http://www.portal-vz.cz/CMSPages/GetFile.aspx?guid=da96b045-0ba6-4b6f-9e90-aa8511202b65>>.

jejich předpokládané hodnoty na nadlimitní, podlimitní a veřejné zakázky malého rozsahu.

Dodavatelem se pro účely tohoto zákona rozumí fyzická nebo právnická osoba, která dodává zboží, poskytuje služby nebo provádí stavební práce, pokud má sídlo, místo podnikání či místo trvalého pobytu na území České republiky, nebo zahraniční dodavatel.

Dílčí hodnotící kritéria a jejich váhu podle § 78 odstavce 6 uvede zadavatel v oznámení či výzvě k podání nabídky v užším řízení či v jednacím řízení s uveřejněním nebo ve výzvě k jednání v jednacím řízení bez uveřejnění, popřípadě ve výzvě k potvrzení zájmu o účast nebo v dokumentaci soutěžního dialogu.

Hodnocení nabídek podle § 79 odstavce 1 provede hodnotící komise podle hodnotících kritérií uvedených v dokumentech podle § 78 odst. 6. Je-li základním hodnotícím kritériem ekonomická výhodnost nabídky, je hodnotící komise povinna hodnotit nabídky a stanovit jejich pořadí podle jednotlivých dílčích hodnotících kritérií a jejich vah.

Dále podle odstavce 6 hodnotící komise neprovede hodnocení nabídek, pokud by měla hodnotit nabídku pouze jednoho uchazeče.

Podle § 81 odstavce 1 zadavatel rozhodne o výběru nejvhodnější nabídky toho uchazeče, jehož nabídka byla podle hodnotících kritérií vyhodnocena jako

- a) ekonomicky nejvýhodnější, nebo
- b) nabídka s nejnižší nabídkovou cenou.

Dále odstavec 2 říká, že pokud nebyla nabídka hodnocena podle § 79 odst. 6, zadavatel rozhodne o výběru této nabídky.

Pro variantu b) nabídka s nejnižší nabídkovou cenou se stanovují dílčí hodnotící kritéria například nejnižší cena + délka záruční doby, splatnost faktur, termín realizace, výše sankce apod.

Těmto dílčím kritériím se přiřadí jejich váha v procentech např. nejnižší cena 80% a délka záruční doby 20%. Hodnotící kritéria nesmí být diskriminační a nesmí znevýhodňovat určité dodavatele.

2.4 Centralizované zadávání v České republice

„Zadávání veřejných zakázek centralizovaným způsobem či prostřednictvím centrálního zadavatele je poprvé v českém právním řádu výslovně upraveno až stávajícím zákonem č. 137/2006 Sb. o zadávání veřejných zakázkách, ve znění pozdějších předpisů (dále také jen „ZVZ“). Záměrem právní úpravy centralizovaného zadávání veřejných zakázek dle ZVZ bylo upravit možnost jednotlivých zadavatelů nakupovat stavební práce, dodávky a služby od (nebo) prostřednictvím centrálního nákupního subjektu. Cílem úpravy centralizovaného zadávání veřejných zakázek je zvýšení konkurenceschopnosti a efektivity veřejných nákupů s ohledem na jejich velké objemy (při zachování zásad nediskriminace a rovného zacházení), které mohou být prostřednictvím techniky centralizovaného zadávání dosahovány. Rozhodujícím přínosem právní úpravy institutu centrálního zadávání je převod veřejnoprávní odpovědnosti pověřujících zadavatelů za řádné provedení zadávacího řízení podle ZVZ na centrálního zadavatele (§ 3 odst. 3 ZVZ).“³¹

Kdo realizuje centralizované zadávání a komu slouží?

Zadavatelem veřejné zakázky se mohou stát státní úřady, komunální a veřejnoprávní subjekty, tedy veřejnoprávní instituce. Dále to mohou být i soukromé subjekty. Zadavatel se vždy musí řídit právní úpravou pro zadávání veřejných zakázek. Systému centralizovaného nákupu mohou využít jak veřejné, tak i soukromé podniky. Organizace díky této službě dosáhnou významné finanční úspory nákladů, což povede k větší efektivitě hospodaření a transparentnosti nákupů i v dílčích organizačních jednotkách.

Díky centrálním nákupům není nutné pro realizaci úspor nákladů slučovat příspěvkové organizace nebo obchodní společnosti zřizované veřejnou sférou. Centrálním zadavatelem se může stát i obec nebo kraj. Pokud nezvolí tuto variantu, mohou úspor dosáhnout prostřednictvím některé z organizací, která realizuje veřejnou zakázku a vybere nejvhodnějšího dodavatele zboží či služeb v souladu s právní legislativou.

³¹ Vz24.cz [online]. c2010 [cit. 2011-04-16]. Úskali centrálního nakupování. Dostupné z WWW: <<http://www.vz24.cz/kauzy/uskali-centralniho-nakupovani/>>.

Podle kvestora Ladislava Janíčka³² „pro veřejné zakázky platí, že s rostoucí hodnotou se zpříšňují podmínky jejího zadávání a časová náročnost celého procesu vzrůstá.“ Podle toho se pak veřejné zakázky dělí, jak je uvedeno v zákoně, na veřejné zakázky malého rozsahu, podlimitní a nadlimitní.

„Jako první vysoká škola v Česku zavedla už v listopadu 2009 Masarykova univerzita systém elektronického zadávání veřejných zakázek. V dubnu minulého roku byl pak systém rozšířen o nadstavbu pro hromadné elektronické nakupování, tzv. dynamický nákupní systém (DNS), coby formu elektronického tržiště.“³³

„Zavedení DNS je odpovědí na požadavek státu na centralizované zadávání veřejných zakázek. Taková centralizace, která vyžaduje sčítat objemy nákupů za celou univerzitu a respektovat tomu odpovídající formalizované postupy, vyplývá ze zákona. Katalyzátorem zavedení systému byla zejména striktní pravidla pro čerpání evropských peněz z operačních programů,“ uvádí kvestor Ladislav Janíček.

„Podle argumentů, které se staví proti centralizovanému zadávání, je ale právě potřeba plánovat a specifikovat předmět a objem nákupu ten největší problém. Vše je totiž nutné udělat s velkým předstihem, a tedy v době, kdy lidé vlastně ještě nevědí, co přesně budou potřebovat. Když se pak všechno naplánuje a dá dohromady, což samo o sobě vyžaduje hodně času, musí se ještě uplatnit náročný formální postup nákupu a dodržet zákonem stanovené lhůty odvozené od limitů nákupů.“³⁴ Z těchto důvodů jsou vhodné pro centralizované nakupování spíše komodity, služby a zboží, jejichž nákup může být plánován v časovém předstihu. Organizace v tomto případě podstupují riziko možného navyšování ceny na základě veřejné zakázky při volnější specifikaci množství.

Pro centrální nakupování ale vzniká celá řada dalších organizací v různých segmentech, které zajišťují hromadné objednávání a nejnižší ceny na trhu komodit, služeb nebo například materiálu. Podle velikosti objednávky zajišťují zadáním veřejné zakázky a elektronickým výběrovým řízením tu nejnižší možnou cenu, za kterou budou organizace i všechny její organizační jednotky nakupovat. Na elektronické aukci může zadavatel

³² zástupce rektora Masarykovy univerzity pro věci hospodářské a správní

³³ POVOLNÝ, David. Dynamický nákupní systém – trápení nebo řešení? . *Muni.cz : on-line verze měsíčníku Masarykovy univerzity* [online]. 24. ledna 2011, leden 2011, [cit. 2011-04-19]. Dostupný z WWW: <http://info.muni.cz/index.php?option=com_content&task=view&id=2052&Itemid=89>.

³⁴ Tamtéž.

veřejné zakázky získat mnohem výhodnější nabídku od dodavatele, než by tomu bylo klasickou cestou.

Jedná se například o společnost eCENTRE³⁵, a.s., jejímž prostřednictvím se podařilo Ministerstvu kultury snížit hodnotu poptávané elektrické energie o více než 17 mil. Kč. Služeb společnosti eCENTRE, a.s. dále využilo statutární město Ostrava, McDonald's ČR spol. s r.o., Pardubický kraj, Psychiatrická léčebna Jihlava, Statutární město Frýdek-Místek, Městská část Praha 2 atd.

Krajský úřad Jihomoravského kraje založil v roce 2009 krajskou společnost Cejiza, s.r.o., která realizuje hromadné nákupy pro všechny organizace zřízené Jihomoravským krajem, zejména zdravotnických zařízení. Jedná se o nákup energie, léků, zdravotnického materiálu nebo pomůcek apod.³⁶ Společnost Cejiza, s.r.o. dále podporuje malé a střední podniky a spolupracuje s Českomoravskou záruční a rozvojovou bankou.

Podle serveru Vz24.cz ušetřilo několik krajů značné částky výdajů díky centralizovaným nákupům. Plzeňský kraj dosáhl v roce 2010 významné úspory nákladů 50 milionů korun díky nově vzniklé příspěvkové organizaci Centrální nákup.

Díky centrálnímu nakupování komodit, jako je elektrická energie a plyn, ušetří v příštích letech Karlovarský kraj 78 milionů korun. Podle hejtmána Josefa Novotného budou příspěvkové organizace kraje od letošního dubna odebírat komodity nebo i mobilní telefonní služby levněji.

Snížení nákladů chce dosáhnout i Magistrát hl. m. Prahy. „Z důvodu předpokládaných finančních úspor při využití elektronických aukcí pro hodnocení nabídek uchazečů rada uložila řediteli Magistrátu hl. m. Prahy zpracovat a předložit návrh časového harmonogramu pro vypracování strategie a koncepce využití elektronických aukcí v rámci MHMP včetně centralizace nákupů služeb a komodit v rámci MHMP.“³⁷

³⁵ ECENTRE : ...cesta k úsporám [online]. c2011 [cit. 2011-04-19]. ECENTRE. Dostupné z WWW: <<http://www.ecentre.cz/>>.

³⁶ NOVÁČEK, Jiří. Centrální nákupy energií za půl roku uspořily některým nemocnicím až milion korun . *Listy jižní Moravy* [online]. 28.února 2011, únor 2011, [cit. 2011-04-19]. Dostupný z WWW: <<http://www.listyjm.cz/zdravotnictvi/centralni-nakupy-energiu-usporily-nekterym-nemocnicim-za-pul-roku-az-milion-korun.html>>.

³⁷ MAGISTRÁT HL. M. PRAHY. Praha se připravuje na veřejné elektronické aukce . *ParlamentníListy.cz : politika ze všech stran* [online]. 15.3.2011, 15.3.2011, [cit. 2011-04-19]. Dostupný z WWW: <<http://www.parlamentnilisty.cz/parlament/obce-volicum/191475.aspx>>.

3 Analýza současné situace

Analýza je zpracovávána pro společnost EUFC CZ s.r.o. Předmětem je zkoumání obecného a oborového okolí společnosti, a také interních faktorů. Celý rozbor současné situace společnosti uzavírá analýza rizik.

3.1 Profil společnosti EUFC CZ s.r.o.

Společnost EUFC CZ s.r.o. působí na trhu od roku 2004, kdy byla založena společnostmi EUFC s.r.o. (Slovensko) a Benson Oak s.r.o. (Česká republika). EUFC CZ s.r.o. je nadnárodní konzultační společností nabízející svým klientům nejvyšší úroveň komplexního poradenství v oblasti projektového financování, přičemž se specializuje na čerpání dotací ze Strukturálních fondů Evropské unie a nabízí zpracování metodik programových dokumentů. Společnost poskytuje špičkové služby poradenství ve veřejných zakázkách, centrálních nákupech, projektovém managementu. V současné době se také zaměřuje na zpracování energetických auditů, poradenství v energetice včetně obnovitelných zdrojů.

Společnost spolupracuje s renomovanými experty v oblasti EU affairs (záležitosti), a proto může plnit i ty nejnáročnější zakázky.

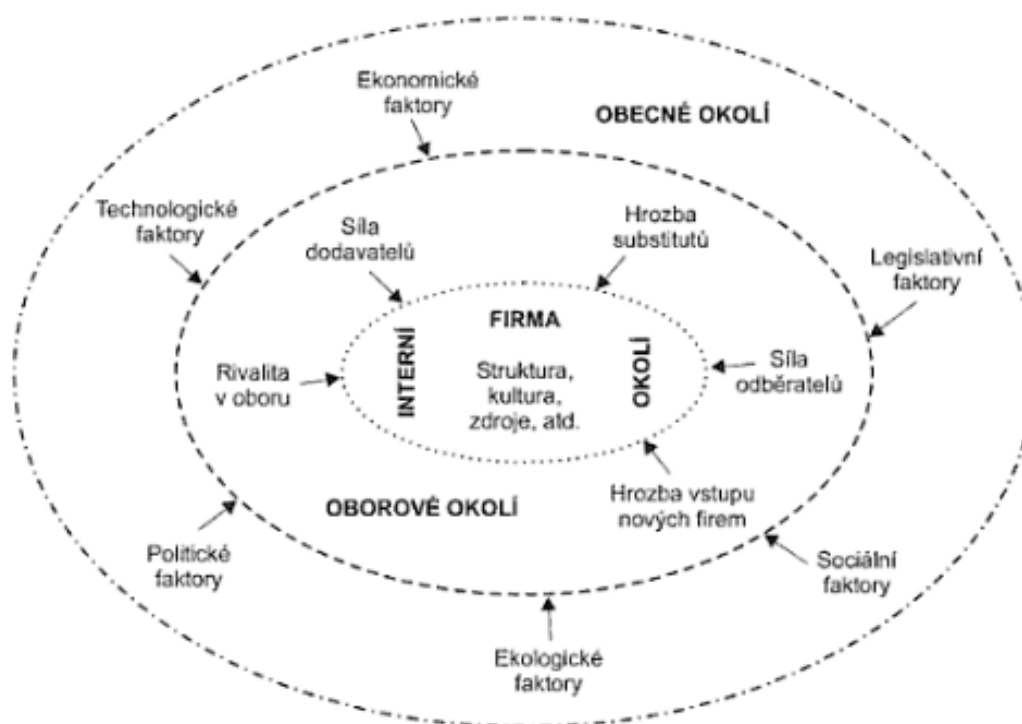
„Ročně se společnost podílí na desítkách úspěšných projektů především v oblasti průmyslu, energetiky, životního prostředí, zemědělství a regionálního rozvoje. EUFC CZ s.r.o. je profesionální poradenská společnost, která poskytne klientovi realistický obraz o možnostech financování a která má vědomosti o potencionálních problémech, které jsou spojené s implementací projektu.

Při řešení projektů se společnost EUFC CZ s.r.o. nezaměřuje výhradně na zpracování dotačního projektu, ale díky spolupráci s řadou odborníků v různých oborech dokáže být partnerem při rozpracování vize investičního záměru, při projektové přípravě, zajištění financování projektu i administraci při fyzické realizaci projektu a následném provozu. Ve všech částech projektového cyklu harmonizuje projekt s dostupnými

oblastmi dotační podpory a napomáhá záměr nastavit tak, aby byla maximalizována pravděpodobnost získání a udržení dotace.³⁸

3.2 Kritická analýza společnosti EUFC CZ s.r.o.

Kritická analýza se skládá z dílčích analýz jako je analýza obecného okolí společnosti, kde využiji SLEPT analýzy, dále se budu zabývat analýzou oborového okolí, kde vypracuji Porterův model pěti sil a metodu 7 S použiji pro analýzu interních faktorů společnosti. V souvislosti se strategií firmy bude následně vypracována SWOT analýza. Na obrázku č. 9 jsou uvedeny faktory působící na společnost v jednotlivých vrstvách.



Obrázek 9: Podnikatelské okolí společnosti³⁹

3.2.1 Analýza obecného okolí

Pro analýzu obecného okolí jsem zvolila SLEPT analýzu, která zkoumá sociální faktory působící na společnost z hlediska demografie, makroekonomie, kultury a dostupnosti

³⁸ EUFC [online]. 2010 [cit. 2010-11-26]. O společnosti. Dostupné z WWW: <<http://www.eufc.cz/o-spolecnosti.html>>.

³⁹ MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha : Grada Publishing, 2007. 252 s. ISBN 978-80-247-1911-5.

pracovní síly. Dále se zabývá legislativními a ekonomickými faktory v oblasti a technologickými faktory.

Sociální faktory:

Podle Českého statistického úřadu (ČSÚ) se proti 2. čtvrtletí roku 2010 průměrný počet nezaměstnaných osob, očištěný od sezónních vlivů, snížil o 10,6 tis. osob (bez očištění od sezónních vlivů zůstal počet nezaměstnaných osob shodný). Stagnace počtu nezaměstnaných osob i v období nástupu absolventů škol na trh práce ukazuje na postupné zlepšování situace na trhu práce.

Vzhledem k relativně vysoké nezaměstnanosti a faktu, že stále více absolventů středních škol pokračuje studium na vysoké škole, by nemuselo být v dnešní době pro firmu těžké najít kvalifikovanou pracovní sílu. Ovšem otázkou zůstává, zda absolventi mají dostatečný rozhled a relevantní znalosti, kterými je podmíněno přijetí ve výběrovém řízení.

Kladnou stranou je, že lidé jsou stále více ochotní za práci cestovat a podřídit své osobní záležitosti firemním požadavkům.

Legislativní faktory:

V České republice upravuje podnikatelskou činnost množství právních předpisů, např. jde o Zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník, Zákon č. 455/1991 Sb. o živnostenském podnikání, Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů, Zákon o veřejných zakázkách a další. Tyto právní předpisy musí dodržovat i dceřiné společnosti nadnárodních firem sídlících na území ČR.

Firma EUFC navíc musí dodržovat předepsanou legislativu k řízení projektů a získávání dotací z Evropské unie. Každý operační program má svůj operační dokument, jehož struktura je závazná a je dána Evropskou komisí.

Další legislativu tvoří interní předpisy společnosti. Zde jsou mimo jiné řešeny podmínky pro nakládání s citlivými údaji o klientech, společnosti samotné, pracovní řád, BOZP apod.

Ekonomické faktory:

Podle ČSÚ Hrubý domácí produkt (HDP) očištěný o cenové vlivy, sezónnost a nestejný počet pracovních dní vzrostl ve 2. čtvrtletí meziročně o 2,4 % a ve srovnání s předchozím čtvrtletím o 0,9 %. Předběžný odhad meziročního vývoje HDP, zveřejněný 13. srpna, tak byl navýšen o 0,2 procentního bodu (p.b.)

Hlavním tahounem růstu české ekonomiky v posledním čtvrtletí je především průmysl. Ten zaznamenal podle ČSÚ v červenci meziroční růst o 5,3 procenta. Dokonce dvojnásobně pak vzrostla hodnota nově zadanych zakázek. Růst se sice oproti předchozím dvěma měsícům zpomalil, i tak je ale průmysl „premiantem“ české ekonomiky.⁴⁰

Podle zmíněných údajů lze vyvozovat, že se Česká republika pomalu dostává z finanční krize, která jí zastihla ve stejném období loňského roku. Alespoň tomu odpovídají makroekonomické ukazatele. Podniky zvyšují své produkce a dá se tedy očekávat i možný rozvoj a potřeba společností získat finanční prostředky na další vývoj. Zde se otvírá prostor pro firmu EUFC.

Politické faktory:

Jak už bylo zmíněno výše, vláda má zájem o spolupráci v rámci Evropské unie a zároveň se snaží plně využít finanční podpory, která nám byla v rámci programovacího období v letech 2007 – 2013 poskytnuta. Podle portálu www.nasepenize.cz⁴¹ začaly kraje vyjednávat podmínky pro čerpání dotací z EU po roce 2013, tedy na programovací období 2014 – 2020.

Technologické faktory:

Vzhledem k oboru, ve kterém se firma pohybuje, není potřeba zavádět nové technologie či postupy.

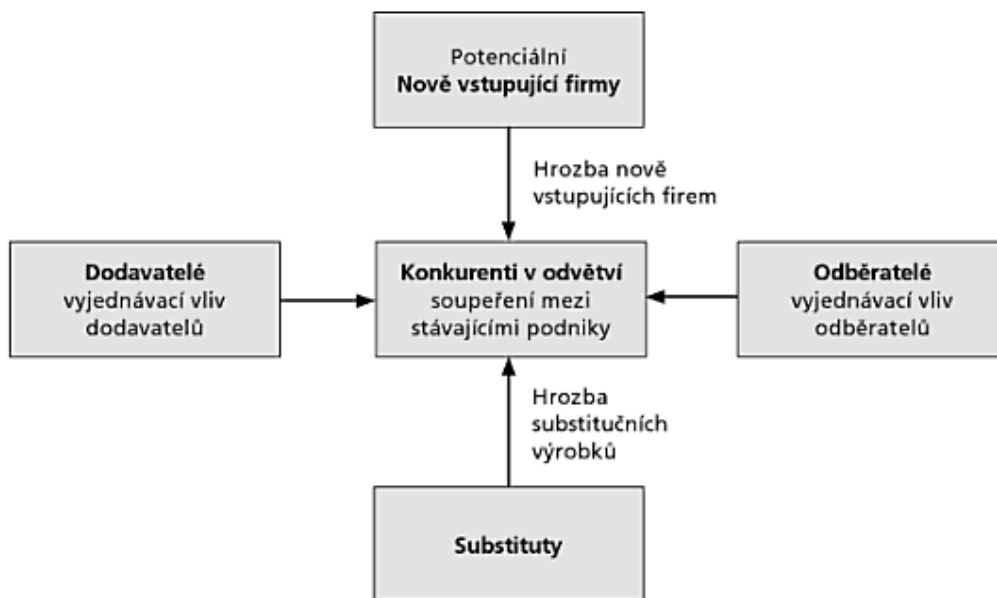
Můžeme říci, že stát i vláda jsou aktivitám spojeným se získáváním dotací z EU nakloněny a snaží se je podporovat. Velkým „strašákem“ však zůstává poměrně složitá legislativa a administrativa.

⁴⁰ *Profit.cz* [online]. 2010 [cit. 2010-11-08]. Cesta z krize nebude rychlá - Profit.cz. Dostupné z WWW: <<http://www.profit.cz/clanek/cesta-z-krize-nebude-rychla.aspx>>.

⁴¹ *Naše Peníze.cz* [online]. 2009 [cit. 2010-11-16]. Kraje začaly vyjednávat podmínky pro čerpání dotací z EU po roce 2013. Dostupné z WWW: <<http://www.nasepenize.cz/kraje-zacaly-vyjednavat-podminky-pro-cerpani-dotaci-z-eu-po-roce-2013-7145>>.

3.2.2 Analýza oborového okolí

K poznání míry konkurence nám slouží např. Porterův model pěti sil, viz níže uvedený obrázek. Podle působení těchto pěti elementů, můžeme určit intenzitu odvětvové konkurence.



Obrázek 10: Porterův model pěti sil⁴²

Riziko vstupu potencionální konkurence

Společnost EUFC CZ s.r.o. se zaměřuje na poradenství především v oblasti eurofondů, tudíž riziko vstupu nové konkurence do odvětví je v současné době malé a snižuje se v souvislosti se skutečností, že dotační podpora ze strukturálních fondů Evropské unie pro Českou republiku vyprší v roce 2013. Tedy následující tři roky do vypršení této lhůty je velmi krátká doba na rozběhnutí zcela nové společnosti. I v letech 2014 - 2020 bude Česká republika čerpat dotace z evropských fondů, ale jak uvedl portál Euroskop.cz⁴³, bude to ve velmi malé míře, což by nově vzniklým společnostem s tímto zaměřením neprospělo.

⁴² Porter, M. E. 1994. *Konkurenční strategie*. 1. vydání. Praha: Grada, 1994, 403 s. ISBN 80-85605-11-2.

⁴³ Euroskop.cz [online]. 2005-0 [cit. 2010-11-04]. Reportáž. Dostupné z WWW: <http://www.euroskop.cz/44/15872/clanek/kolik-penez-dostaneme-z-eu-po-roce-2013/>.

Rivalita mezi stávajícími konkurenty na trhu

Rivalita mezi konkurenty je závislá na diferenciaci poskytovaných služeb. Některé firmy se v rámci poskytování poradenství specializují na jednotlivé dotační oblasti, na projekty menších rozměrů, případně na právní formu subjektů, obor apod. Tím pádem neposkytují takové komplexní poradenství jako společnost EUFC CZ s.r.o. a představují proto menší hrozbu na trhu.

Filosofií společnosti je nadprůměrná kvalita, „bezproblémový projekt“ a špičkové služby pro klienta. „Problematika poskytování grantů podléhá mnohostupňové kontrole různých státních orgánů, finanční policie i přímo Evropské komise. Cílem společnosti proto je zpracovat naprosto "bezproblémový" projekt, který nebude vyžadovat žádné změny a bude průchodný z hlediska všech možných kontrol.“⁴⁴ Společnost pohlíží na projekt z širšího záběru, zabývá se jak zpracováním projektu, tak poskytováním dalších služeb spojených s jeho realizací a implementací.

Hrozba konkurence je v oboru značná, ale s touto filosofií ji společnost dokáže s úspěchem potlačit.

Vyjednávací síla zákazníků

Vyjednávací síla zákazníků společnosti je velmi vysoká. Klienti mají specifické požadavky a společnost jim musí maximálně vyhovět. Pokud by byl klient nespokojený s výkonem a přístupem k zakázce ze strany společnosti, může projekt nabídnout ke zpracování konkurenci. Jednou z nejvýznamnějších referencí dobrého jména společnosti je úspěšnost zpracovaného projektu v dotačních programech a získání dotace.

Vyjednávací síla dodavatelů

Společnost využívá dodavatelských služeb pouze pro vybavení kanceláří, tzn. kancelářské potřeby, papíry, složky, šanony, apod., dále tiskárny, notebooky, nábytek, pronájem kanceláří, pronájem automobilů apod. Samotná činnost společnosti je kreativní a výsledným produktem je služba poskytovaná klientovi. Tato služba vzniká vlastním myšlením a invencí jednotlivých zaměstnanců.

⁴⁴ EUFC CZ [online]. 2006 [cit. 2010-11-04]. O EUFC CZ. Dostupné z WWW: <<http://www.eufc.eu/cz/index.php?id=filozofia>>.

Hrozba substituce

Tento obor je natolik specifický, že existuje na trhu jen velmi málo substitučních produktů, které by představovaly výraznější hrozbu. Jelikož se společnost zaměřuje na financování projektů ze strukturálních fondů Evropské unie, představují substituční produkty především jiné alternativní zdroje financování. Jedná se především o výhodné bankovní půjčky, vklady investorů, dary apod. Klient by si také mohl projekt zpracovat sám vlastními silami.

3.2.3 Analýza interních faktorů

Analýza 7S se skládá ze sedmi přístupů (filosofií) společnosti a využívá se k identifikaci možných zlepšení, k identifikaci směřování strategie společnosti, k analýze dopadů možných změn v organizaci.

Strategy (strategie)

Společnost EUFC CZ s.r.o. je profesionálem v poskytování poradenství. Klientovi se dostává reálného posouzení projektu, je informován o možnostech financování a o problémech spojených s implementací projektu. Právě implementace je mnohdy náročnější, než zpracování samotného projektu, proto je tomuto procesu věnována velká pozornost. Společnost klade důraz na dlouhodobou spolupráci s klienty, sleduje reálnost a přidanou hodnotu projektu pro klienta.

„Klíčem k úspěšnosti projektu je jeho nadprůměrná kvalita. Každý projekt vypracovaný EUFC dosahuje kvalitativní standard EUFC definovaný zkušenostmi a ověřenými procesy. Dobrý projekt je takový, který je možné v reálných ekonomických, časových a právních souvislostech realizovat s minimálními změnami.“⁴⁵

Cílem společnosti je zpracovat naprosto "bezproblémový" projekt, který nepotřebuje žádné změny a bude průchodný z hlediska všech kontrol státních orgánů, finanční policie i přímo Evropské komise.

⁴⁵ EUFC CZ [online]. 2006 [cit. 2010-11-04]. O EUFC CZ. Dostupné z WWW: <http://www.eufc.eu/cz/index.php?id=nase_knowhow>. EUFC CZ [online]. 2006 [cit. 2010-11-04]. O EUFC CZ. Dostupné z WWW: <<http://www.eufc.eu/cz/index.php?id=filozofia>>.

Structure (struktura)

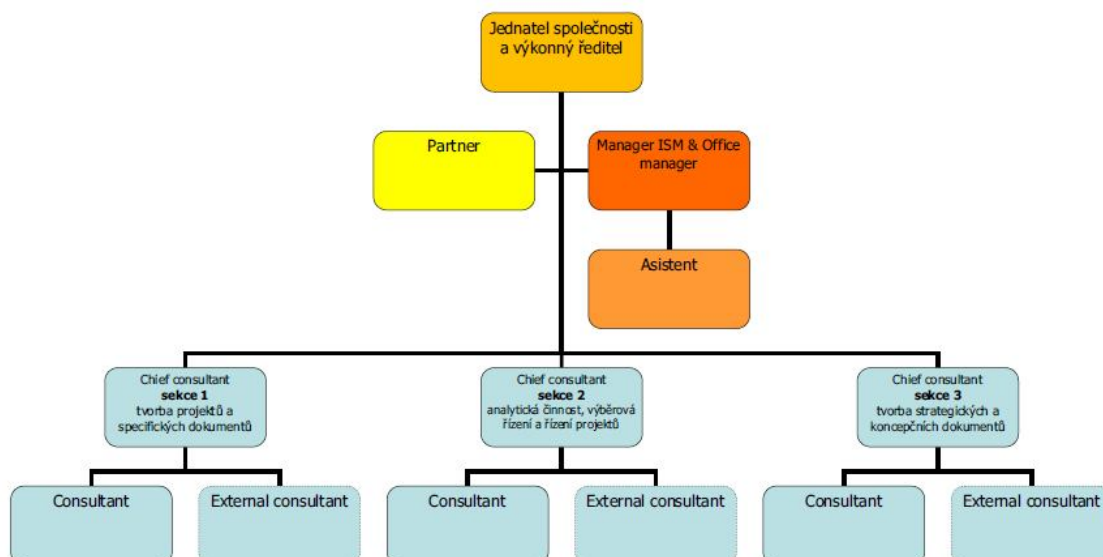
Společnost sídlí v Brně, kde má také svoje kanceláře. Pobočky má v Praze a v Jihlavě. Organizační struktura společnosti je funkcionální. V čele společnosti stojí jednatel a výkonný ředitel, který zastupuje společnost na mezinárodní úrovni, řídí ji v souladu s obchodními strategiemi a s cílem generovat zisk, plánuje a schvaluje finanční zdroje, přijímá a rozhoduje o propouštění zaměstnanců atd.

Hlavní náplní Partnera je jednání s klienty v obchodních záležitostech, uzavírání smluv, aktivizační činnost, přiděluje úkoly konzultantům, odpovídá za finální podobu produktu, zjišťuje spokojenost zákazníka atd.

Manager ISM & Office manager a Asistent zabezpečuje administrativně-provozní chod společnosti, komunikaci s dodavateli a úřady, je členem vrcholového vedení společnosti, podílí se na tvorbě účetních operací a na obchodní činnosti firmy, má na starost administrativu spojenou s řízením lidských zdrojů apod.

Jednotlivé sekce mají vždy svého vedoucího pracovníka - Chief consultant, který řídí tým konzultantů určité sekce, přiděluje jim úkoly, kontroluje práci svých podřízených a finálních produktů, zajišťuje materiálně-technické zásobování své sekce atd.

Konsultanti na jednotlivých sekcích zpracovávají analýzy, nabídky, návrhy smluv, žádosti o dotaci a jejich příloh včetně studií proveditelnosti a finančních plánů, organizuje výběrová řízení, administruje realizaci projektu, komunikuje s klientem na operativní úrovni apod. Obrázek č. 11 představuje vizualizaci vztahů v organizační struktuře společnosti.



Obrázek 11: Organizační schéma společnosti EUFC CZ s.r.o.⁴⁶

Systems (procesy)

Pro společnost je klíčovým faktorem používání internetu, přes který jednak vyhledává potřebné informace a dále komunikuje s klienty, dodavateli a jednotlivými články státní správy. Jelikož se nejedná o výrobní firmu, nejsou ve větší míře využívány agendy na řízení zásob, výroby apod.

Pro snadnější komunikaci a sdílení informací mezi sekcemi byl zřízen server – centrální úložiště dat, který je přístupný na internetu, zároveň však zabezpečen proti cizímu vniknutí.

Shared values (hodnoty)

Za šest let působení společnosti byla vytvořena firemní kultura, která díky malé fluktuaci zaměstnanců, působí až familiérně. Zaměstnanci se navzájem znají a obzvláště v jednotlivých pobočkách se velmi dobře doplňují. Firemní kultura je dále utvářena i teambuildingovými akcemi, které dále prohlubují pracovní vztahy. Noví zaměstnanci se rychle zapracují a zapadnou bez problému do kolektivu, který je tvořen převážně mladými lidmi, proto i celá firemní kultura má moderní styl.

⁴⁶ Vnitřní řád společnosti EUFC CZ s.r.o.

Skills (kompetence)

Schopnosti a znalosti zaměstnanců jsou na velice dobré úrovni, neustále probíhá jejich další vzdělávání v rámci školení a kurzů. Dále se snaží sami získávat novinky z oboru, které si pak předávají. Projekty v této firmě jsou často specifické, proto je u zaměstnanců kladen velký důraz na zvládnutí dané problematiky a s tím spojené legislativy.

„Společnost EUFC CZ s.r.o. v září 2009 zavedla a využívá systém

- management kvality dle ČSN EN ISO 9001:2009,
- environmentální management dle ČSN EN ISO 14001:2005,
- management bezpečnosti informací dle ČSN ISO/IEC 27001:2006,
- systém managementu jakosti projektů dle ČSN ISO 10006:2004.

Z důvodu zavedení certifikace ISO dodržují zaměstnanci společnosti EUFC CZ s.r.o. stanovenou politiku managementu kvality, environmentu a bezpečnosti informací.⁴⁷

Style (řízení a kultura)

Ve společnosti je uplatňován demokratický styl řízení, kdy vedoucí pracovník (jednatel společnosti) obstarává jednotlivé zakázky, které pak deleguje na své podřízené. Práci dále usměrňuje, kontroluje Chief consultant na jednotlivých sekcích a je neustále informován o průběhu. Konzultanti řeší problémy samostatně, avšak svá zásadní rozhodnutí vždy předkládají vedoucímu ke konzultaci a musí si jej obhájit. Konečné slovo má vždy jednatel společnosti.

Staffs (zaměstnanci)

Vzhledem k vizi společnosti je realizováno náročné výběrové řízení, protože právě zaměstnanci společnosti jsou klíčovým faktorem k úspěchu. Uchazeči jsou přijímáni na základě vysokoškolského vzdělání, dále dle znalostí a zkušeností v oboru apod. Uchazeči by měli být komunikativní, mít všeobecný přehled a zdravý úsudek.

⁴⁷EUFC CZ [online]. 2006 [cit. 2010-11-04]. O EUFC CZ. Dostupné z WWW: <<http://www.eufc.eu/cz/index.php?id=iso>>.

Společnost samozřejmě zajišťuje svým zaměstnancům zapracování a další vzdělávání (kurzy, školení). Mimo jiné se snaží i o vytváření příjemné firemní kultury, pořádat různé akce pro prohloubení pracovních vztahů a vzájemné důvěry.

3.2.4 SWOT analýza

Na základě zjištění analýzy obecného a oborového okolí a dále analýzy interních faktorů je možno provést analýzu rizik pomocí metody SWOT.

Tabulka 5: Tabulka analýzy SWOT (vlastní zdroj)

Silné stránky – Strengths	Slabé stránky – Weaknesses
<ol style="list-style-type: none"> 1. Špičková kvalita zpracovaných projektů. 2. Vysoká úspěšnost projektů. 3. Minimum změn v průběhu realizace projektu. 4. Existence společnosti od vstupu ČR do EU (důležité kontakty). 5. Tým profesionálů (různé profese). 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Občasný nedostatek pracovních sil. 2. Neznalost dané problematiky při zpracování specifických projektů (např. v oboru chemie, potravinářství, chovatelství apod.).
Příležitosti – Opportunities	Ohrožení – Threats
<ol style="list-style-type: none"> 1. Expanze do členských států EU. 2. Otevření nových dotačních programů mimo rámec EU. 3. Větší zapojení do spolupráce s poskytovateli dotací. 4. Poskytování komplexních služeb v problematice energetiky a obnovitelných zdrojů. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Náhlé legislativní změny. 2. Ukončení či přerušení jednotlivých dotačních programů (jako v případě programu Zelená úsporám). 3. Snížení možnosti čerpání dotací ze Strukturálních fondů EU (2014 – 2020). 4. Ztráta kvalifikovaných zaměstnanců

Jednu z nejvýznamnějších silných stránek spatřuji především v dlouholeté tradici a ve faktu, že společnost se na trhu pohybuje od samého vzniku tohoto specifického způsobu financování, tedy od vstupu ČR do EU. Společnost získala mnoho důležitých

obchodních kontaktů, zkušeností a partnerů. Nízká fluktuace zaměstnanců opět přispívá k dosahované kvalitě.

Co se týče slabých stránek, hlavní slabinu nacházím zejména, když firma přijme větší množství zakázek. Zaměstnanci pak stráví v práci mnohem více času a ke konci termínu je prostředí značně hektické.

Příležitosti, které se firmě naskytnou, se snaží maximálně využít. Jednou z velkých výzev se jeví rozšíření na více evropských trhů. Vlivem pozdního vstupu České republiky do EU je ale tato činnost dosti ztížena.

Mezi největší ohrožení pro tuto firmu se řadí zejména snížení možnosti čerpání dotací ze Strukturálních fondů EU a zrušení či pozastavení některých dotačních programů a dále také ztráta kvalifikovaných zaměstnanců.

3.3 Identifikace rizik

Na základě předešlých analýz byla identifikována nejzávažnější rizika, která se mohou negativně projevit v hospodaření společnosti, na jejím jménu či jinak ohrozit samotnou existenci.

Riziko č. 1: Snížení možnosti čerpat dotace ze strukturálních fondů EU.

Společnost se může v dalším programovacím období (2014 – 2020) potýkat s reálnou hrozbou rapidního úbytku dotačních programů ze Strukturálních fondů Evropské unie. S tím je spojen úbytek poptávky pro zpracování projektů na získání dotace (společnost by měla zvážit možnost začít působit i v jiných oblastech financování).

Riziko č. 2: Ukončení nebo přerušení konkrétních dotačních programů.

V průběhu zpracování nebo implementace projektů může dojít k náhlým změnám ze strany zřizovatele či správce dotačních programů (Evropská komise, stát, ministerstva). V současné době je toto riziko aktuální, neboť došlo k pozastavení dotačního programu Zelená úsporám. Jeho pozastavení předcházela velká nejistota a firmy se musely rozhodovat ze dne na den, jaký projekt upřednostní.

Riziko č. 3: Ztráta kvalifikovaných zaměstnanců.

Jelikož se firma pohybuje ve specifickém odvětví, trvá poměrně dlouho zaučit zaměstnance do takové míry, aby mohl sám vést a zpracovávat projekt. Z tohoto důvodu je ve společnosti jen malá míra fluktuace. Ztráta stávajících zaměstnanců a následné zaškolování nových znamená pro firmu nemalé náklady a dočasné snížení kapacity poskytovaných služeb.

Riziko č. 4: Selhání technického vybavení

Zpracované projekty se odesílají v předem stanoveném termínu na schválení a následně jsou vyhodnoceny z formální stránky. Pokud by nebyl projekt včas odeslán kvůli technickým problémům, může to vést k nesplnění smluvních podmínek s klientem. To může mít za následek ztrátu klienta a poškození dobrého jména firmy.

Riziko č. 5: Náhlé změny legislativy a podmínek poskytovatele dotací

Toto riziko je spojené především se změnami termínů, podmínek, požadavků na projekt a dalšími aspekty. Následky spočívají zejména v prodloužení doby zpracování a tím i většími náklady.

Riziko č. 6: Příchod nové konkurence.

Vzhledem ke snížení počtu dotačních programů představují v současnosti riziko především firmy, které se rozhodnou zaměřit na menší projekty a počítají s tím, že na trhu v tomto oboru nebudou dlouhodobě aktivní. Mohlo by se jednat o různá specializovaná oddělení větších finančních společností.

Riziko č. 7: Pozdní platby od odběratelů.

S tímto rizikem musí v dnešní době počítat každá firma. Pro společnost EUFC skrývá hrozbu především v nesolventnosti vůči svým zaměstnancům, kteří se mohou rozhodnout odejít za stabilnějším příjmem. Jelikož se nejedná o výrobní firmu, nehrozí jí pozastavení výroby v důsledku nedostatku materiálů či jiných surovin, ale mola by mít problémy s pronajímatelem kanceláří, automobilů apod.

3.4 Kvantifikace rizik

V následující tabulce jsou k jednotlivým rizikům přiřazeny pravděpodobnosti realizace daného rizika (P), bodové ohodnocení míry závažnosti následků realizace daného rizika

(N) a míra rizika vyjádřená součinem míry pravděpodobnosti realizace daného rizika a míry následků takové realizace ($R = P * N$)⁴⁸

Přičemž **P** nabývá hodnot:

- 1 – nepravděpodobné
- 2 – málo pravděpodobné
- 3 – střední
- 4 – pravděpodobné
- 5 – téměř jisté

N nabývá hodnot:

- 1 – zanedbatelná
- 2 – malá
- 3 – střední
- 4 – významný dopad na fungování organizace
- 5 – kritická pro chod společnosti

Výsledná míra rizika pak nabývá hodnot od 1 – 25.

- 1 – 4 přijatelné riziko
- 5 – 14 podmíněně přijatelné riziko
- 15 – 25 nepřijatelné riziko

⁴⁸ TICHÝ, Milík. *Ovládání rizika: analýza a management*. Praha : C. H. Beck, 2006. 396 s. ISBN 80-7179-415-5.

Tabulka 6: Vyhodnocení závažnosti rizik (vlastní zdroj)

Označení	Identifikace rizika	P	N	R
Riziko č. 1	Snížení možnosti čerpat dotace z EU.	4	4	16
Riziko č. 2	Ukončení nebo přerušení konkrétních dotačních programů.	2	3	6
Riziko č. 3	Ztráta kvalifikovaných zaměstnanců.	3	4	12
Riziko č. 4	Selhání technického vybavení.	2	3	6
Riziko č. 5	Náhlé změny legislativy a podmínek poskytovatele dotací	2	2	4
Riziko č. 6	Příchod nové konkurence.	3	2	6
Riziko č. 7	Pozdní platby od odběratelů.	3	3	9

Z uvedené tabulky vyplývá, že zásadním rizikem pro společnost EUFC je snižování možnosti čerpat dotace ze strukturálních fondů EU, které reálně nastane v České republice v roce 2014. S tímto rizikem firma samotná nic nenadělá, ale velkou výhodou je, že se na něj může připravit a nezaskočí jí ze dne na den. V současnosti probíhají kroky k diverzifikaci strategie společnosti.

Závažným rizikem se jeví také ztráta kvalifikovaných zaměstnanců. Toto riziko je plně v rukou firmy samotné a pomocí správných personálních kroků je lze téměř odstranit.

Dalším významným rizikem jsou pozdní platby od odběratelů. S tímto rizikem se však setkává většina podniků a musí je zahrnout do svého finančního plánu.

3.5 Návrh řešení na snižování rizik

Návrh změny by se měl týkat zmíněných rizik. Vzhledem k situaci lze ale jen těžko eliminovat riziko č. 1, tedy snižování počtu dotací. Na toto riziko se musí firma připravit. Jedním z možných kroků, které by snížily jeho dopad, je zaměření se na jiné zdroje dotací. Samozřejmě dotace ze Strukturálních fondů EU nezmizí úplně. Podle vedoucího kanceláře pro EU České spořitelny Petra Zahradníka nemůže Česká republika čekat v letech 2014 – 2020 objem dotací ve stejné výši jako v aktuálním programovacím období. Řešení tedy mimo jiné spočívá v zaměření se na čerpání dotací z krajských či státních fondů. Na tuto změnu má firma přes tři roky, a může se tedy pokusit navrhovaná řešení implementovat.

Avšak riziko, které firma může ve velké míře ovlivnit je riziko č. 3, tedy ztráta kvalifikovaných zaměstnanců. Jak již bylo zmíněno v kapitole č. 3 Identifikace rizik,

toto riziko s sebou nese nemalé náklady na zaškolení nových zaměstnanců a jejich zdlouhavé zapracovávání. Jako metodu snížení tohoto rizika zvolíme redukci rizik pomocí různých personálních nástrojů uvedených v tabulce. Tyto nástroje by měly mít za důsledek vyšší spokojenost zaměstnanců s pracovním místem a měly by povzbudit jejich motivaci.

Tabulka 7: Časový harmonogram a odpovědný pracovník (vlastní zdroj)

Navrhovaná opatření	Časový harmonogram (měsíc)	Agent změny
Delegování pravomocí	1	Chief consultant
Setkání zaměstnanců s managementem firmy	1	Jednatel společnosti
Zavedení osobního výběru namísto personální agentury	1	Chief consultant
Vyšší frekvence školicích programů a vzdělávacích kurzů	1-2	Jednatel společnosti

Navrhované změny by měly zásadně přispět k větší spokojenosti zaměstnanců a vyšší zainteresovanosti do problémů firmy. Motivace by však neměla probíhat pouze finanční cestou. Důležité je, aby se zaměstnanci mohli ve své práci realizovat a viděli v ní i jiné přínosy než finanční. Proto by měl být kladen důraz na delegování pravomocí, na pořádání různých školení a kurzů, kde si mohou zaměstnanci rozšířit své obzory a zároveň to přinese výhody samotné společnosti. Co se týče odměn, navrhuji zavedení i ročního ohodnocení na základě objemu zpracovaných projektů a jejich úspěšnosti. Zapojení zaměstnanců pobočky do výběru svého budoucího kolegy se opět může pozitivně projevit na firemní kultuře.

4 Návrhy řešení

Diplomová práce se týká návrhu postupu při zpracování první etapy studie proveditelnosti v rámci projektového managementu, což odpovídá popisu celého projektu, návrhu realizačního týmu, rozdělení činností, časovému plánu, analýze rizik a ekonomické analýze.

4.1 Identifikační listina projektu zpracování studie proveditelnosti

Podle Portálu města Prahy⁴⁹ se veřejná zakázka týká zpracování studie proveditelnosti pro realizaci centrálních nákupů, kde se jedná o nákupy energetických komodit, telekomunikačních služeb, zdravotních potřeb a zdravotnického materiálů, vybavení spotřebního materiálu a dalších komodit vhodných pro centrální nákup. Vybraný uchazeč zpracuje studii proveditelnosti v organizacích ve správě Odboru sociální péče a zdravotnictví Magistrátu hlavního města Prahy (SOC MHMP).

4.1.1 Přínos projektu

Výsledek této studie povede k návrhům na zavedení centrálních nákupů, případně organizačních opatření, které dle očekávání realizují významné finanční úspory nákladů výše zmíněných komodit a efektivnost hospodaření.

4.1.2 Cíl projektu

Cílem projektu je analyzovat současnou situaci ve spotřebě a nakupování energetických komodit, telekomunikačních služeb, zdravotních potřeb a materiálu, a dalších služeb příspěvkových organizací ve správě SOC MHMP. Dalším cílem je návrh úsporných opatření prostřednictvím centralizovaných nákupů.

49 *Portál města Prahy* [online]. Magistrát hl. m. Prahy, [2006 - 2009] [cit. 2010-07-20]. Zakázky pod lupou. Dostupný z WWW: <<http://zakazky.praha.eu/detailZakazky.jsp?zakazkaId=127283>>.

4.1.3 Plánovaný termín a náklady

Zahájení projektu je plánováno na 3.9.2010 a smluvený termín odevzdání díla je 31.10.2010.

Celková výše nákladů na projekt by neměla překročit 1 500 000 Kč.

4.1.4 Popis projektu

Na Odboru sociální péče a zdravotnictví Magistrátu hlavního města Prahy (SOC MHMP) vznikla potřeba zpracování Studie proveditelnosti pro realizaci centrálních nákupů z důvodu finanční úspory nákladů. Proběhlo tedy výběrové řízení pro zpracování Studie proveditelnosti, kdy společnost EUFC CZ s.r.o. zvítězila s nejlepší předloženou nabídkou a uzavřela s SOC MHMP smlouvu. Smlouva o dílo a další postupy Magistrátu hlavního města Prahy, jenž je veřejným zadavatelem zakázky, jsou řízeny Zákonem o veřejných zakázkách.

Ve smlouvě je uzavřen rozsah plnění zakázky z hlediska analyzovaného období. Z hlediska obsahu studie je rozsah stanoven v tomto případě na čtyři klíčové oblasti: energie, telekomunikační služby, zdravotní potřeby a zdravotnický materiál, ostatní služby. Dále musí být ve smlouvě definován seznam analyzovaných subjektů, termín zpracování, předání díla a v neposlední řadě cena.

Příprava sběru dokumentů a dat

SOC MHMP kontaktuje příslušné organizace a informuje je o probíhajícím projektu, o tom kdo bude Studii zpracovávat a jaké dokumenty bude k tomu potřeba zpracovateli poskytnout.

Na základě seznamu analyzovaných subjektů ve smlouvě, společnost EUFC CZ osloví příspěvkové organizace prvním iniciačním dopisem, který informuje o spolupráci se SOC MHMP a zadané studii. Dále je organizace požádána o spolupráci a seznámena s tím, jaké podkladové materiály jsou zapotřebí připravit a v jakém časovém horizontu.

Oslovení je realizováno elektronickou poštou a je směřováno ředitelům subjektů. Mnohdy jsou bohužel kontakty ze seznamu poskytnutého zadavatelem neaktuální a je nutné je dohledávat. Oslovení probíhá s dostatečným předstihem, aby měly organizace čas připravit potřebné dokumenty, a je zajištěno dvěma pracovníky společnosti.

Plánování sběru dat probíhá podle geografického umístění jednotlivých organizací. Do mapy se zanesou pozice jednotlivých subjektů, které pracovník bude postupně navštěvovat, a naplánují se jednotlivé cesty, tak aby byly co nejefektivnější. V plánu cest se také zohledňuje velikost organizace. Tak získá společnost přehled o potřebném celkovém čase pro sběr dokumentů.

Přibližně týden před plánovanou návštěvou se telefonicky kontaktuje organizace, aby došlo k potvrzení schůzky a předešlo se zbytečným komplikacím v souvislosti s nepřítomností kompetentní osoby, nepřipravenosti dokumentů apod., což vede k prodloužením celého projektu a zbytečnému navyšování nákladů.

Podle podmínek projektu ve smlouvě se vytvoří prázdná databáze s odpovídající strukturou zadávaných informací v programu Microsoft Office Access. V další fázi se do databáze zaznamenávají analyzovaná data.

Sběr dokumentů a dat

Konsultant společnosti, který plánuje sběr dokumentů, vytvoří „balíčky cest“, které obsahují 6 – 8 subjektů. Manager společnosti, který bude realizovat sběr dokumentů, navštíví organizace z tohoto „balíčku“. Pracovní cesta v rámci jednoho „balíčku“ může trvat až tři dny.

Vlastní sběr dokumentů proběhne návštěvou pracovníka v organizaci, kde se setká s kontaktní osobou a od ní převezme smlouvy o nákupu energií a telekomunikačních služeb, faktury za energie a telekomunikační služby za analyzované období, kopie či originály energetických auditů, rozpočty, revizní zprávy a další dokumenty včetně informací například o pojištění, praní prádla atd. Dále převezme nebo zhotoví fotodokumentaci objektů – stav plášťů budov, okna, rozvody, topná tělesa, elektroměry, plynoměry, kotelny, výměníky atd. Na základě předávacího protokolu, pracovník převezme dokumenty. S kontaktní osobou je vyplněn dotazník se základními informacemi vstupujícími do analýzy. V předávacím protokolu je zaznamenáno, které doklady byly převzaty, zda se jedná o kopie či originály, do kdy se mají originály vrátit, doplnění chybějících dokumentů, kontaktní osoba apod. Sesbíraná data jsou odevzdána na pobočce společnosti EUFC CZ ke zpracování.

Třídění a zpracování sesbíraných dokumentů

Předané dokumenty jsou tříděny do papírových složek podle jejich charakteru. Každá složka je popsána číselným kódem pro příslušnou organizaci. Takto připravené dokumenty jsou dále zpracovávány v programech Microsoft Office Access a Microsoft Office Excel. V rámci zpracování se také provede kontrola správnosti a úplnosti dat. Na této fázi se budou podílet vysokoškolští studenti, kteří budou zaměstnáni na základě Dohody o provedení práce podle Zákoníku práce a následně projdou úvodním seznámením a školením.

Téměř souběžně se provádí skenování vybraných dokumentů do elektronické podoby, což je zajištěno prací středoškolských studentů také v rámci Dohody o provedení práce. Skenování se provádí z důvodu předání archivu vybraných dokumentů zadavateli.

Dále konzultant EUFC CZ komunikuje s organizacemi a žádá o případné doplnění podkladů a to poštou nebo emailem z důvodu včasnosti doručení a zpracování.

Tvorba výstupů z naplněné databáze

Samotné tvorbě výstupů z databáze předchází kontrola dat. Je nutno odhalit veškeré nedostatky, nesmyslná čísla, překlepy, chyby apod. Dostaneme tedy množinu uspořádaných hodnot. Výstupy se tvoří z této množiny výběrem podle logických parametrů (větší než, rovno, není prázdné, zároveň, když, atd.) a matematických operací (suma, průměr atd.). Pro potřeby závěrečné zprávy k energetické části se z databáze získají data o celkové spotřebě a nákladech za jednotlivé roky. Zde budou rozlišeny odběry typu A, B a C, nebo zda se jedná o maloodběratele, středního odběratele či velkoodběratele. Dále bude vytvořen souhrn celkových nákladů a celkové spotřeby komodit za všechny organizace.

Tvorba závěrečných dokumentů na základě výstupů

Klientovi se odevzdá dílo obsahující výpis dat z databáze. Data budou členěna podle odběrných míst jednotlivých organizací. Dále bude přiložen legislativní rámec a závěrečné zprávy a doporučení.

Závěrečné zprávy budou obsahovat obecné informace o fungování energetického či jiného odvětví, shrnutí a analýzu stávající situace příspěvkových organizací zadavatele, dále návrhy možných úsporných a organizačních opatření.

Tyto závěrečné zprávy od externích odborníků je nutno upravit do jednotného firemního formátu, aby korespondovali s ostatními částmi díla jako celek. Dále budou z dat vytvořeny grafy a tabulky pro snadnější orientaci ve výsledcích.

Zadavateli bude dílo předáno v několika vyhotoveních – v tištěné podobě i v elektronickém vyhotovení na CD.

Předání hotového díla a jeho prezentace klientovi

Dílo bude předáno SOC MHMP v termínu pro vyhotovení stanoveném ve smlouvě. Pracovníci SOC MHMP dílo prostudují a vytvoří koncepci dalšího postupu.

Obsahem předávaného díla klientovi budou dokumenty rozdělené na čtyři části

Část A

- Studie proveditelnosti pro realizaci centrálních nákupů
- Právní analýza vypověditelnosti smluv na dodávku elektrické energie a zemního plynu
- Charakteristika příspěvkových organizací

Část B

- Přehled spotřeby elektrické energie, zemního plynu a tepla z centrálních zdrojů tepla za roky 2007 – 2010

Část C

- Přehled telekomunikací, pevné linky, mobilní telefony, připojení k internetu za roky 2008 – 2010

Část D

- Přehled rozpočtů, pojištění a praní prádla

Následuje podrobná prezentace díla společností EUFC CZ před vedením SOC MHMP a širší skupinou ředitelů a dalšími pracovníky, kde jsou představena doporučení pro úspory nákladů vyplývající ze studie. K prezentaci se dále připojí i SOC MHMP s připravenou koncepcí následných kroků.

Po samotné prezentaci bude zadavatel tyto kroky realizovat.

4.1.5 Projektový tým

K realizaci projektu vypracování studie proveditelnosti bude třeba minimálně následující kapacita pracovní síly. Složení realizačního týmu vychází z požadovaného termínu na zhotovení projektu a ze zkušeností společnosti EUFC CZ s.r.o. z historických projektů.

Tabulka 8: Složení realizačního týmu (vlastní zdroj)

Pracovní síla	počet
Jednatel společnosti EUFC CZ s.r.o.	1
Manager společnosti EUFC CZ s.r.o.	1
Consultant 1 společnosti EUFC CZ s.r.o.	1
Consultant 2 společnosti EUFC CZ s.r.o.	1
IT pracovník společnosti EUFC CZ s.r.o.	1
Vysokoškolský brigádník pro zpracování dat	6
Středoškolský brigádník pro skenování	4
Externí odborníci	6

Společnost EUFC CZ s.r.o. nedisponuje tak vysokou odborností, která je pro tento projekt specifická, a proto je nutné spolupracovat s externími specialisty. Mezi spolupracující externí odborníky bude patřit energetický auditor, telekomunikační specialista, účetní a daňový poradce, specialista v oboru poskytování sociálních služeb, specialista pro správu nemovitostí, finanční poradce z oblasti pojištění. Tito odborníci jsou pro relevantnost a kvalitu projektu nezbytní. Podílejí se na nastolení celé koncepce studie proveditelnosti a také na výstupech projektu.

Vysokoškolští a středoškolští brigádníci budou přijati na základě výběrového řízení vedeného managerem společnosti a zaměstnání na základě Dohody o provedení práce podle Zákoníku práce. Práce, kterou budou zastávat, je víceméně manuální a není náročná na potřebu odborných znalostí.

Odpovědnost za průběh realizace projektu nese manager společnosti EUFC CZ s.r.o. Je pověřen schvalováním veškerého dění týkající se projektu a svá rozhodnutí konzultuje s jednatelem společnosti.

4.2 Logický rámec

Jak bylo již zmíněno v podkapitole 2.1.5, logický rámec je důležitý nástroj projektového managementu. Zahrnuje popis projektu v tabulkové formě, kde je uveden hlavní cíl projektu, výsledky projektu a aktivity pro dosažení cílů.

Záměr	Objektivně ověřitelné ukazatele	Zdroje informací k ověření	
- návrhy úsporných opatření	- expertní zhodnocení situace	- studie proveditelnosti	
Cíl	Objektivně ověřitelné ukazatele	Zdroje informací k ověření	Předpoklady a rizika
- analýza nákupů a spotřeby komodit a služeb příspěvkových organizací	- hodnoty dílčí a celkové spotřeby komodit a služeb v hodnotovém a peněžním vyjádření	- závěry, grafy a tabulky z databáze	- relevantnost zpracovávaných informací
Výstupy	Objektivně ověřitelné ukazatele	Zdroje informací k ověření	Předpoklady a rizika
- zpracování předávané dokumentace a informací	- transformace informací a údajů z dokumentace do databáze	- vytvořená databáze informací	- předání všech potřebných dokumentů
Aktivity	Zdroje (peníze, lidé,...)	Časový rámec aktivit	Předpoklady a rizika
- koncepce projektu - sběr dokumentace a informací - zpracování dokumentace - generování výstupů - zhodnocení výstupů - návrh úsporných opatření	- maximální náklady na projekt do 1,5 mil Kč - interní pracovníci (jednatel, manager, consultant 1 a 2) - externí pracovníci (specialisté, brigádníci)	- začátek projektu 3.9.2010 - konec projektu 31.10.2010	- spolupráce přísp. organizací - kvalitní projektový tým - spolupráce externích odborníků
			Předběžné podmínky
			- zajištění týmu pro zpracování - včasné zahájení projektu - nastavení koncepce projektu - zajištění finančních zdrojů

Obrázek 12: Logický rámec projektu zpracování studie proveditelnosti (vlastní zdroj)

Číst z tabulky logického rámce (obrázek 12) začínáme od posledního řádku, kde jsou zaznamenány předběžné podmínky. Při splnění těchto podmínek, můžeme realizovat vytyčené aktivity s pomocí dostupných zdrojů v časovém rámci projektu za daných předpokladů pro tyto aktivity.

Poté se dostáváme k předpokladům výstupů až k vytyčenému cíli projektu (analýza nákupů a spotřeby komodit a služeb příspěvkových organizací). Přes objektivně ověřitelné ukazatele (OOU) a zdroje informací k ověření daného cíle (závěr, grafy a tabulky z databáze) se dostaneme až na předpoklady pro tento cíl (relevantnost zpracování informací).

Od předpokladů cíle postupujeme k záměru (návrhy úsporných opatření) a dále k OOU až se dostáváme k samotnému zdroji informací k ověření (studii proveditelnosti), což je požadovaný dokument předávaného díla.

Takto sestavený logický rámec projektu, může management používat jako další nástroj pro sledování průběhu zpracování projektu. Dává přehledně najevo smysl projektu a usnadňuje orientaci. Z logického rámce vychází další plánování, rozdělení jednotlivých činností, časová a ekonomická analýza, analýza rizik atd.

4.3 Časová analýza

Do časové analýzy zahrneme pracovní kalendář, rozdělení jednotlivých činností projektu (jejich návaznost, časové odhady) a dále časový harmonogram činností.

4.3.1 Pracovní kalendář

Pracovníci společnosti EUFC CZ budou pracovat od pondělí do pátku mimo dny státního svátku. Pracovní doba je nastavena od 9:00 do 18:00 hod včetně hodinové polední pauzy.

4.3.2 Činnosti projektu

Jednotlivé činnosti projektu jsou rozděleny do čtyř respektive pěti sekcí. Všem činnostem projektu předchází setkání s experty a nastavení projektu. Výstupem setkání je koncepce celého projektu zpracování studie proveditelnosti, od které se odvíjí další postupy a činnosti. Externí specialisté vysloví všechny požadavky na zpracování, tak aby výstupy ze studie proveditelnosti měly relevantní využití.

Ostatní činnosti jsou podrobně popsány v podkapitole 4.1 Identifikační listina projektu zpracování studie proveditelnosti.

Jednotlivé činnosti na sebe navazují a mají svého předchůdce. V některých případech předchází i více činností najednou jak je vidět v následující tabulce.

Tabulka 9: Ná vaznost jednotlivých činností projektu (vlastní zdroj)

Popis činnosti	Předchůdce	
Setkání s experty, nastavení projektu	A	-
Příprava sběru dokumentů a dat		
Oslovení přisp. organizací	B	A
Příprava přisp. organizací k předání dokumentů	C	B
Plánování cest pro sběr dat	D	C
Telefonické kontaktování organizací	E	C,D
Sběr dokumentů a dat		
Vytvoření prázdné databáze	F	A
Návštěva typové organizace - doladění detailů	G	E
Vlastní sběr dokumentů - 1. etapa	H	E,G,Q,R
Kontrola sesbíraných dokumentů - 1. etapa	I	H
Komunikace s organizacemi ohledně doplnění informací - 1. etapa	J	I
Vlastní sběr dokumentů - 2. etapa	K	H,R
Kontrola sesbíraných dokumentů - 2. etapa	L	K
Komunikace s organizacemi ohledně doplnění informací - 2. etapa	M	L
Vlastní sběr dokumentů - 3. etapa	N	T
Kontrola sesbíraných dokumentů - 3. etapa	O	N
Komunikace s organizacemi ohledně doplnění informací - 3. etapa	P	O
Třídění a zpracování sesbíraných dokumentů		
Výběr vysokoškolských brigádníků pro zpracování dat	Q	E,G
Školení brigádníků pro zpracování dat	R	Q
Zadávání dat do databáze	S	J
Výběr středoškolských brigádníků pro skenování	T	K
Skenování dokumentů	U	M
Závěrečné práce		
Kontrola	V	P,S
Zpracování dat z databáze	W	V
Expertní zpracování	X	W
Tvorba závěrečných dokumentů z výstupu	Y	U,X
Formátování a kompletace konečné podoby	Z	Y
Prezentace a předání hotového díla klientovi	ZZ	Z

Nejvíce podmíněný je začátek činnosti H – Vlastní sběr dokumentů – 1. etapa. Sběru dokumentů totiž musí předcházet telefonické kontaktování příspěvkových organizací a návštěva typové organizace. Je to pro případné úpravy v obsahu přebírané dokumentace a dalších informací. Dále předchází této činnosti také výběr vysokoškolských brigádníků a jejich školení. Tyto dvě činnosti, stejně tak i samotný sběr dat, má na starosti manager společnosti a pro jeho časové vytížení jsou činnosti zařazeny na tomto místě. Důvodem je také jejich včasné zapojení pro zadávání dokumentace do databáze.

Doba trvání činností je stanovena ve dnech a v následující tabulce je uveden optimistický, modální a pesimistický odhad pro analýzu PERT (popsána v kapitole 2.2).

Tabulka 10: Rozdělení činností projektu a odhady doby trvání (vlastní zdroj)

	Popis činnosti	Doba trvání (dny)		
		a_{ij}	m_{ij}	b_{ij}
A	Setkání s experty, nastavení projektu	2	3	5
	Příprava sběru dokumentů a dat			
B	Oslovení přísp. organizací	0,5	1	2
C	Příprava přísp. organizací k předání dokumentů	2	3	4
D	Plánování cest pro sběr dat	0,5	1	1,5
E	Telefonické kontaktování organizací	1	2	4
	Sběr dokumentů a dat			
F	Vytvoření prázdné databáze	2	3	5
G	Návštěva typové organizace – doladění detailů	0,25	0,5	1
H	Vlastní sběr dokumentů – 1. etapa	2	3	5
I	Kontrola sesbíraných dokumentů – 1. etapa	0,2	0,25	0,5
J	Komunikace s organizacemi ohledně doplnění informací – 1. etapa	0,25	0,5	1
K	Vlastní sběr dokumentů – 2. etapa	3	4	5
L	Kontrola sesbíraných dokumentů – 2. etapa	0,25	0,5	1
M	Komunikace s organizacemi ohledně doplnění informací – 2. etapa	0,25	0,5	1
N	Vlastní sběr dokumentů – 3. etapa	3	4	5
O	Kontrola sesbíraných dokumentů – 3. etapa	0,5	0,75	1,5
P	Komunikace s organizacemi ohledně doplnění informací – 3. etapa	0,25	0,5	1
	Třídění a zpracování sesbíraných dokumentů			
Q	Výběr vysokoškolských brigádníků pro zpracování dat	0,25	0,5	1
R	Školení brigádníků pro zpracování dat	0,25	0,5	1
S	Zadávání dat do databáze	8	10	13
T	Výběr středoškolských brigádníků pro skenování	0,25	0,5	1
U	Skenování dokumentů	7	9	11
	Závěrečné práce			
V	Kontrola	2	3	5
W	Zpracování dat z databáze	2	4	7
X	Expertní zpracování	2	3	5
Y	Tvorba závěrečných dokumentů z výstupu	2	3	4
Z	Formátování a kompletace konečné podoby	0,75	1	1,25
ZZ	Prezentace a předání hotového díla klientovi	0,75	1	1,25

Nejnáročnější činností celého projektu na čas je S – Zadávání dat do databáze, která by měla podle modálního odhadu trvat deset dnů. Dále je to činnost U – Skenování dokumentů, ta by měla trvat 9 dní.

Optimistický, modální a pesimistický odhad doby trvání činností dále vstoupí do analýzy PERT. Tyto tři hodnoty, jak je zmíněno v podkapitole 2.2, jsou převedeny na deterministické pojetí vypočtením střední doby trvání činností podle vzorce (1) v následující tabulce.

Tabulka 11: Střední doba trvání činností (vlastní zdroj)

	Popis činnosti	Střední doba (dny)
		t_{ij}
A	Setkání s experty, nastavení projektu	3,17
	Příprava sběru dokumentů a dat	
B	Oslovení přisp. organizací	1,08
C	Příprava přisp. organizací k předání dokumentů	3,00
D	Plánování cest pro sběr dat	1,00
E	Telefonické kontaktování organizací	2,17
	Sběr dokumentů a dat	
F	Vytvoření prázdné databáze	3,17
G	Návštěva typové organizace - doladění detailů	0,54
H	Vlastní sběr dokumentů - 1. etapa	3,17
I	Kontrola sesbíraných dokumentů - 1. etapa	0,28
J	Komunikace s organizacemi ohledně doplnění informací - 1. etapa	0,54
K	Vlastní sběr dokumentů - 2. etapa	4,00
L	Kontrola sesbíraných dokumentů - 2. etapa	0,54
M	Komunikace s organizacemi ohledně doplnění informací - 2. etapa	0,54
N	Vlastní sběr dokumentů - 3. etapa	4,00
O	Kontrola sesbíraných dokumentů - 3. etapa	0,83
P	Komunikace s organizacemi ohledně doplnění informací - 3. etapa	0,54
	Třídění a zpracování sesbíraných dokumentů	
Q	Výběr vysokoškolských brigádníků pro zpracování dat	0,54
R	Školení brigádníků pro zpracování dat	0,54
S	Zadávání dat do databáze	10,17
T	Výběr středoškolských brigádníků pro skenování	0,54
U	Skenování dokumentů	9,00
	Závěrečné práce	
V	Kontrola	3,17
W	Zpracování dat z databáze	4,17
X	Expertní zpracování	3,17
Y	Tvorba závěrečných dokumentů z výstupu	3,00
Z	Formátování a kompletace konečné podoby	1,00
ZZ	Prezentace a předání hotového díla klientovi	1,00

Střední doba trvání jednotlivých činností projektu, je jakousi očekávanou dobou. V metodě PERT dále použijeme tedy tuto očekávanou dobu trvání činností a výše zmíněné vazby mezi činnostmi a výsledkem budou konkrétní časové údaje začátku a konce jednotlivých činností a stejně tak i celého projektu, jak je uvedeno v následující tabulce.

Tabulka 12: Datum zahájení a ukončení jednotlivých činností projektu (vlastní zdroj)

	Popis činnosti	Datum	
		zahájení	ukončení
A	Setkání s experty, nastavení projektu	3.9.2010	8.9.2010
	Příprava sběru dokumentů a dat		
B	Oslovení přisp. organizací	8.9.2010	9.9.2010
C	Příprava přisp. organizací k předání dokumentů	9.9.2010	14.9.2010
D	Plánování cest pro sběr dat	14.9.2010	15.9.2010
E	Telefonické kontaktování organizací	15.9.2010	17.9.2010
	Sběr dokumentů a dat		
F	Vytvoření prázdné databáze	8.9.2010	13.9.2010
G	Návštěva typové organizace – doladění detailů	17.9.2010	17.9.2010
H	Vlastní sběr dokumentů – 1. etapa	21.9.2010	24.9.2010
I	Kontrola sesbíraných dokumentů – 1. etapa	24.9.2010	24.9.2010
J	Komunikace s organiz. ohledně doplnění informací – 1. etapa	24.9.2010	27.9.2010
K	Vlastní sběr dokumentů – 2. etapa	24.9.2010	30.9.2010
L	Kontrola sesbíraných dokumentů – 2. etapa	30.9.2010	30.9.2010
M	Komunikace s organiz. ohledně doplnění informací – 2. etapa	30.9.2010	1.10.2010
N	Vlastní sběr dokumentů – 3. etapa	30.9.2010	6.10.2010
O	Kontrola sesbíraných dokumentů – 3. etapa	6.10.2010	7.10.2010
P	Komunikace s organiz. ohledně doplnění informací – 3. etapa	7.10.2010	8.10.2010
	Třídění a zpracování sesbíraných dokumentů		
Q	Výběr vysokoškolských brigádníků pro zpracování dat	17.9.2010	20.9.2010
R	Školení brigádníků pro zpracování dat	20.9.2010	21.9.2010
S	Zadávání dat do databáze	27.9.2010	11.10.2010
T	Výběr středoškolských brigádníků pro skenování	30.9.2010	30.9.2010
U	Skenování dokumentů	1.10.2010	14.10.2010
	Závěrečné práce		
V	Kontrola	11.10.2010	14.10.2010
W	Zpracování dat z databáze	14.10.2010	20.10.2010
X	Expertní zpracování	20.10.2010	25.10.2010
Y	Tvorba závěrečných dokumentů z výstupu	25.10.2010	28.10.2010
Z	Formátování a kompletace konečné podoby	28.10.2010	29.10.2010
ZZ	Prezentace a předání hotového díla klientovi	29.10.2010	1.11.2010

Podle metody PERT bude projekt zahájen 3.9.2010 a ukončen 1.11.2010.

Počet pracovních zdrojů na jednotlivé činnosti

Činnost Příprava příspěvkových organizací k předání dokumentů nemá přidělenou žádnou pracovní sílu a to z důvodu, že tato činnost probíhá přímo v organizacích pod vedením tamního personálu. Zpracovatel projektu za tuto činnost neodpovídá, nicméně z časového hlediska je nutno ji zahrnout do projektu.

Tabulka 13: Přidělení pracovníků k jednotlivým činnostem projektu (vlastní zdroj)

Popis činnosti	Zdroje	Počet
Setkání s experty, nastavení projektu	manager, externí odborníci, jednatel	8
Příprava sběru dokumentů a dat		
Oslovení přísp. organizací	manager, consultant 1, consultant 2	3
Příprava přísp. organizací k předání dokumentů		0
Plánování cest pro sběr dat	consultant 1, consultant 2	2
Telefonické kontaktování organizací	consultant 1, consultant 2	2
Sběr dokumentů a dat		
Vytvoření prázdné databáze	IT pracovník	1
Návštěva typové organizace - doladění detailů	manager	1
Vlastní sběr dokumentů - 1. etapa	manager	1
Kontrola sesbíraných dokumentů - 1. etapa	consultant 1	1
Komunikace s organizacemi ohledně doplnění informací - 1. etapa	consultant 1	1
Vlastní sběr dokumentů - 2. etapa	manager	1
Kontrola sesbíraných dokumentů - 2. etapa	consultant 1	1
Komunikace s organizacemi ohledně doplnění informací - 2. etapa	consultant 1	1
Vlastní sběr dokumentů - 3. etapa	manager	1
Kontrola sesbíraných dokumentů - 3. etapa	consultant 1	1
Komunikace s organizacemi ohledně doplnění informací - 3. etapa	consultant 1	1
Třídění a zpracování sesbíraných dokumentů		
Výběr vysokoškol. brigádníků pro zpracování dat	manager, consultant 2	2
Školení brigádníků pro zpracování dat	manager, consultant 2	2
Zadávatel dat do databáze	vysokoškolský brigádník	6
Výběr středoškolských brigádníků pro skenování	manager, consultant 2	2
Skenování dokumentů	středoškolský brigádník	4
Závěrečné práce		
Kontrola	IT pracovník, manager, vysokoškolský brigádník	6
Zpracování dat z databáze	IT pracovník, manager, consultant 2	3
Expertní zpracování	manager, externí odborníci, jednatel	8
Tvorba závěrečných dokumentů z výstupu	IT pracovník, manager, externí odborníci, consultant 1, consultant 2	10
Formátování a kompletace konečné podoby	IT pracovník, manager, consultant 2, vysokoškolský brigádník	7
Prezentace a předání hotového díla klientovi	manager, jednatel	2

Ostatní činnosti jsou plně v režii zpracovatele. V některých případech se na činnosti podílí další externí pracovníci. Velmi důležitá jsou jednání s oborovými specialisty, kteří se plnohodnotně podílejí na dokončení projektu a na jeho kvalitě zpracování.

Projektový tým je sestaven tak, aby nedocházelo k přetěžování jednotlivých osob v souladu s pracovní dobou a se stanoveným termínem odevzdání díla.

Společnost i externí odborníci se mohou věnovat a věnují i dalším projektům, a proto nedochází k maximálnímu vytížení pracovníků během řešeného projektu.

4.3.3 Shrnutí časové analýzy

Projekt je rozdělen do 27 činností, kdy kritickou cestu tvoří podle výpočtů metodou PERT téměř veškeré činnosti, kromě Vytvoření prázdné databáze, Vlastní sběr dokumentů druhá a třetí etapa, Kontrola sesbíraných dokumentů druhá a třetí etapa, Komunikace s organizacemi ohledně doplnění informací druhá a třetí etapa, Výběr středoškolských brigádníků pro skenování a Skenování dokumentů. V praxi to znamená, že činnosti patřící do kritické cesty nemohou být prodlužovány, aniž by došlo k prodloužení celého projektu.

Požadovaný termín pro předání díla je stanoven na 31.10.2010, nicméně tento den připadá na neděli a celá činnost je rozdělena víkendem. Proto je možné považovat podmíněný termín ukončení projektu za splněný. Pokud by zadavatel trval na předání díla do konce měsíce října 2010, bylo by to možné, pokud by došlo k úspoře jednoho pracovního dne během projektu v rámci kritického úkolu. Úspory by bylo možné dosáhnout přiřazením dalšího pracovníka (například consultanta 1) k činnosti W – Zpracování dat z databáze, která by se zkrátila o potřebný jeden den.

Časový harmonogram projektu v podobě Ganttova diagramu a síťový graf podle metody PERT je umístěn v příloze, kde červeně označené činnosti patří mezi kritické, a není možné je prodlužovat, aniž by došlo k oddálení termínu pro předání díla.

4.4 Ekonomická analýza

Rozpočet nákladů je kalkulován na základě počtu stráveného času na projektu. Z rozdělení činností a přidělení konkrétní pracovní síly vyplývají následující hodnoty odvedené práce pro projekt zpracování studie proveditelnosti. Největší podíl strávené práce na projektu bude mít podle plánu manager společnosti, který realizuje nebo se spolupodílí na realizaci téměř všech činností.

Mzdové ohodnocení vychází z interních zdrojů společnosti EUFC CZ s.r.o. a stejně tak odhady pevných nákladů. Pevné přímé a nepřímé náklady jsou vyjádřeny v poměru k příslušnému časovému horizontu projektu a podle vnitřního rozdělovacího klíče společnosti.

Náklady na pracovní cesty, pohonné hmoty a telefonickou komunikaci jsou odhady na základě konzultace s účetní a managerem společnosti a na základě geografického rozmístění jednotlivých příspěvkových organizací a zkušeností s historickými projekty.

Tabulka 14: Mzdové ohodnocení realizačního týmu (vlastní zdroj)

Pracovní síla	počet	práce (hodiny)	sazba/hod
Jednatel	1	58,7	900,00 Kč
Manager	1	264,7	700,00 Kč
Consultant 1	1	84,3	350,00 Kč
Consultant 2	1	112,3	350,00 Kč
IT pracovník	1	116,0	400,00 Kč
Vysokoškolský brigádník	4	458,7	120,00 Kč
Středoškolský brigádník	3	216,0	100,00 Kč
Externí odborníci	6	448,0	1 000,00 Kč

Tabulka 15: Přímé náklady na projekt (vlastní zdroj)

Přímý náklad	Specifikace nákladu	Částka
Osobní náklady na pracovníky	Jednatel	52 800 Kč
	Manager	185 267 Kč
	Consultant 1	29 493 Kč
	Consultant 2	39 317 Kč
	IT pracovník	46 400 Kč
	Vysokoškolský brigádník	55 039 Kč
	Středoškolský brigádník	21 600 Kč
	Externí odborníci	448 000 Kč
Náklady na materiál	Kancelářské potřeby	30 000 Kč
Nákup služeb	Telefonická komunikace	20 000 Kč
Cestovné pracovníků projektu	Náklady na pracovní cestu	15 000 Kč
	Pohonné hmoty	10 000 Kč
Pořízení, pronájem majetku	Pronájem kanceláří	30 000 Kč
	Nájem IT včetně licencí	30 000 Kč

Projekt bude náročný na výpočetní techniku v činnosti S – Zadávání dat do databáze a činnosti U – Skenování dokumentů. Společnost ale v jiné běžné činnosti tyto přístroje nepotřebuje, proto si tuto techniku pronajme na dané časové období. Pro výše zmíněné činnosti bude potřeba zajistit čtyři notebooky a tři skenery včetně potřebných licencí.

Náročnější budou také náklady na telefonickou komunikaci, na pracovní cesty a pohonné hmoty z důvodu nutných osobních setkání v jednotlivých příspěvkových organizacích.

Ostatní náklady budou standardní pro chod společnosti.

Tabulka 16: Nepřímé náklady na projekt (vlastní zdroj)

Nepřímý náklad	Specifikace nákladu	Částka
Náklady na podpůrná oddělení	Podpůrná oddělení (účetnictví, office)	20 000 Kč
Daně a poplatky	Daně	70 000 Kč

Celkové plánované náklady na projekt činí 1 102 916 Kč. Je tedy splněna počáteční podmínka maximálních vynaložených nákladů 1 500 000 Kč, pokud nedojde v průběhu realizace projektu ke změnám.

4.5 Analýza rizik projektu

Celý průběh realizace zpracování studie proveditelnosti by mohla ohrozit následující rizika.

Tabulka 17: Identifikace rizik projektu (vlastní zdroj)

Označení	Identifikace rizik	P	N	R
Riziko 1	Nedodržení podmínek stanovených klientem	2	4	8
Riziko 2	Nenaplnění dodavatelsko-odběratelských smluv	2	4	8
Riziko 3	Dodatečné změny požadavků na studii proveditelnosti	3	4	12
Riziko 4	Nedostatky v zadání projektu	3	5	15
Riziko 5	Špatné koncepční nastavení v úvodu	3	5	15
Riziko 6	Nedostatečná koordinace prací	2	3	6
Riziko 7	Selhání techniky, automobilů	3	3	9
Riziko 8	Selhání komunikace s příspěvkovými organizacemi	4	4	16
Riziko 9	Odevzdání neúplné dokumentace příspěvkových organizací	4	4	16
Riziko 10	Absence pracovních porad	2	3	6
Riziko 11	Nerealistický termín	3	5	15
Riziko 12	Neaktivní projektový tým	1	4	4
Riziko 13	Nedochvilnost pracovníků organizací	2	3	6
Riziko 14	Onemocnění pracovníků projektu	3	3	9
Riziko 15	Nedostupná kvalitní pracovní síla – „brigádníci“	3	4	12
Riziko 16	Podcenění školení brigádníků	2	4	8

Jak je již zmíněno v podkapitole 3.4, jsou k jednotlivým rizikům přiřazeny pravděpodobnosti rizika (P), bodové ohodnocení míry závažnosti (N) a míra následků ($R=P*N$).

Podle analýzy je největším rizikem v projektu selhání komunikace s organizacemi a odevzdání neúplné dokumentace. Tato rizika spolu souvisí. Pokud nebude možno komunikovat se zástupci příspěvkové organizace, nedočká se společnost EUFC CZ převzetí dokumentů potřebných pro zpracování analýzy. Stejně tak brzdí realizaci projektu neúplnost odevzdávané dokumentace a opětovné dodávání informací.

Dalším závažným rizikem jsou nedostatky v zadání projektu a dochází k dodatečným úpravám během realizace projektu a tím k jeho prodlužování.

Špatné koncepční nastavení v úvodu znamená, že může dojít ke sběru bezpředmětných informací a dokumentace, které reálně nemají pro danou situaci význam.

Stejnou míru následků má i nerealistický termín. Příliš krátká lhůta na vypracování studie zvyšuje náklady projektu, nebo není prostě možné takový termín reálně splnit v požadované kvalitě zpracování. Příliš vzdálený termín na vypracování může způsobit

nerelevantní výsledky vzhledem k časovému vývoji cen produktů zkoumaných komodit.

4.5.1 Navrhovaná opatření největších rizik

V případě rizika 8 Selhání komunikace s organizacemi a 9 Odevzdání neúplné dokumentace probíhá počáteční komunikace elektronickou formou nebo telefonicky. V případech komplikované komunikace nebo nezájmu příspěvkové organizace spolupracovat by byla řešením osobní setkání, kde by manager EUFC CZ znovu vysvětlil důležitost projektu a nutnost aktivního přístupu ze strany příspěvkových organizací.

Další návrh řešení se týká rizika 5. Koncepční nastavení projektu probíhá jako první činnost a společnost spolupracuje při jeho tvorbě s externími specialisty. Riziko může tedy eliminovat podrobným a konkrétním projednáním každé položky zpracovávané dokumentace.

Stejné řešení se týká také rizika 11 Nerealistický termín. Termín projektu musí být projednán nejen se zadavatelem, ale také s experty a všemi klíčovými aktéry projektu s ohledem na požadavky, kvalitu zpracování a vypovídací schopnost závěrů pro návrhy řešení.

Závěr

Diplomová práce seznamuje s problematikou projektového managementu, jeho výhodami, metodami a způsobem použití, který je stěžejní pro řízení kterékoliv společnosti. Práce je dále věnována analýze celkové situace společnosti EUFC CZ s.r.o. a poslední část navrhuje průběh zpracování první etapy „Studie proveditelnosti pro realizaci centrálních nákupů“.

V kapitole Teoretická východiska jsem přiblížila problematiku projektového řízení. Manažer jakéhokoliv projektu či činnosti by si měl stanovit cíle nejlépe podle metody SMART, životní cyklus a logický rámec projektu. Tímto dostává ucelený pohled na celý projekt a je schopen vytvořit rozpočet nákladů a analyzovat rizika. Dále kapitola seznamuje s nejčastěji používanými metodami projektového řízení a podrobně s metodou CPM, PERT a Ganttovými diagramy, které jsem použila v závěrečné kapitole.

Další část kapitoly Teoretická východiska je věnována Zákonu o veřejných zakázkách 137/2006 Sb. Jsou zde zmíněny některé pasáže o postupu při zadávání veřejné zakázky, kdo je centrálním zadavatelem, které činnosti jsou relevantní, vymezení pojmu „veřejná zakázka“, kdo je dodavatelem podle tohoto zákona a která hlavní a dílčí kritéria ovlivňují výběr nabídky. Dále je zmíněno fungování centrálního nakupování a popsány zkušenosti některých institucí, či příspěvkových organizací. Podle internetových článků a dalších zdrojů, dosahují organizace zavedením systému centralizovaného nakupování významných úspor nákladů nakupovaných komodit.

V analýze současné situace je rozebrána společnost EUFC CZ s.r.o. Je to nadnárodní konzultační společnost, která nabízí svým klientům především poradenství v projektovém financování se specializací na čerpání peněžních prostředků ze Strukturálních fondů Evropské unie a dále zpracovává metodiku programových dokumentů. Společnost poskytuje služby poradenství ve veřejných zakázkách, centrálních nákupech i projektovém managementu. V současné době se také zaměřuje na zpracování energetických auditů, poradenství v energetice včetně obnovitelných zdrojů.

Společnost byla podrobena kritické analýze obecného okolí, kde byla využita metoda SLEPT analýzy, dále oborového okolí pomocí Porterova modelu a nakonec interních faktorů analýzou 7 S. Výsledkem těchto dílčích rozborů byla SWOT analýza, identifikace a kvantifikace rizik.

Celkem bylo identifikováno sedm rizikových situací, z nichž nejvýznamnější je snižování možnosti čerpání dotačních prostředků ze Strukturálních fondů Evropské unie. Toto riziko lze jen těžko eliminovat, a proto se na něj musí společnost předem připravit a nejlépe diverzifikovat strategii podnikání.

Druhým nejvýznamnějším rizikem je ztráta kvalifikovaných zaměstnanců. Toto riziko může společnost ve velké míře ovlivnit personálními nástroji. Navrhovaná opatření mohou přispět k posilování spokojenosti a motivaci zaměstnanců společnosti.

Poslední kapitolu tvoří analýza a návrhy průběhu zpracování první etapy „Studie proveditelnosti pro realizaci centrálních nákupů“. Nejprve byla sestavena identifikační listina projektu, kde je vymezen přínos a cíl projektu, plánovaný termín zahájení a předání hotového díla klientovi a podrobný popis celého průběhu.

Cílem projektu je analyzovat současnou situaci ve spotřebě a nakupování komodit a dalších služeb příspěvkových organizací ve správě Odboru sociální péče a zdravotnictví Magistrátu hlavního města Prahy. Dalším cílem je návrh úsporných opatření prostřednictvím centralizovaných nákupů.

Realizační tým projektu má celkem 18 členů, z toho šest členů tvoří externí odborníci, kteří se významně podílejí na návrzích úsporných opatření. Další externí skupinu realizačního týmu tvoří sedm brigádníků. V týmu nesmí chybět jednatel společnosti, manager projektu, IT pracovník a další dva consultanté.

Pro lepší orientaci v projektu byl sestaven logický rámec, který byl následně využit jako podklad pro časovou analýzu. Základem bylo definování pracovního kalendáře a jednotlivých činností, kterých je celkem 27. Činnosti, které na sebe logicky navazují, byly rozděleny do pěti fází, kdy první je setkání s experty a nastavení projektu. Druhou fází je příprava sběru dokumentů a dat, třetí třídění a zpracování sesbíraných dokumentů a poslední jsou závěrečné práce. K vytvoření časového harmonogramu bylo dále potřeba odhadnout optimistickou, modální a pesimistickou dobu trvání projektu. Tyto odhady byly konzultovány s managerem projektu a dalšími pracovníky společnosti.

Metodou PERT pro projektový management byly hodnoty jednotlivých odhadů doby trvání převedeny na střední dobu trvání dle příslušného vzorce, což je klíčové pro vypočítání celkové doby trvání projektu a pro stanovení začátku a konce jednotlivých činností. Projekt trvá podle výše zmíněných výpočtů 60 dní a vizualizace harmonogramu byla vytvořena prostřednictvím Ganttova diagramu (příloha č. 1) a síťového diagramu (příloha č. 2).

Ekonomická analýza je tvořena rozpočtem nákladů, který je kalkulován na základě počtu stráveného času na projektu. Mzdové ohodnocení jednotlivých pracovníků vychází z vnitřních zdrojů společnosti, stejně tak kalkulace pevných přímých a nepřímých nákladů. Celkové náklady na projekt tak činí 1 102 916 Kč a splňují počáteční podmínku maximálního limitu 1 500 000 Kč.

Analýza rizik spočívala v identifikaci všech možných ohrožení projektu. Celkem bylo vytyčeno 16 rizik, z nichž nejzávažnějším je selhání komunikace s organizacemi a odevzdání neúplné dokumentace. Dalším velkým rizikem jsou nedostatky v zadání projektu, dále nerealistický termín a špatné koncepční nastavení v úvodu. Všechna rizika musí manager projektu brát v úvahu a snažit se jim předejít především osobním setkáním v případě selhání komunikace a důkladnou konzultací všech detailů projektu pro eliminaci ostatních rizik.

Cílem práce bylo aplikovat metodiky projektového managementu v rámci zpracování první etapy „Studie proveditelnosti pro realizaci centrálních nákupů“, což se zdárně podařilo a cíl je naplněn.

Projekt byl podle harmonogramu realizován a v současné době probíhá další etapa a tou je implementace výstupů ze Studie proveditelnosti pro realizaci centrálních nákupů a návrhů úsporných opatření prostřednictvím centralizovaných nákupů.

Seznam literatury

- 1) BARBEE, Davis. *97 klíčových znalostí projektového manažera*. Brno : Computer Press, 2010. 240 s. ISBN 978-80-251-2854-1.
- 2) BARKER, Stephen. *Projektový management pro praxi*. Praha : Grada Publishing, 2009. 155 s. ISBN 978-80-247-2838-4.
- 3) DOLEŽAL, Jan, et al. *Projektový management podle IPMA*. Praha : Grada Publishing, 2009. 512 s. ISBN 978-80-247-2848-3.
- 4) *ECENTRE : ...cesta k úsporám* [online]. c2011 [cit. 2011-04-19]. ECENTRE. Dostupné z WWW: <<http://www.ecentre.cz/>>.
- 5) *EUFC* [online]. 2010 [cit. 2010-11-26]. O společnosti. Dostupné z WWW: <<http://www.eufc.cz/o-spolecnosti.html> >.
- 6) *EUFC CZ* [online]. 2006 [cit. 2010-11-04]. O EUFC CZ. Dostupné z WWW: <<http://www.eufc.eu/cz/index.php?id=filozofia>>.
- 7) *Euroskop.cz* [online]. 2005-0 [cit. 2010-11-04]. Reportáže. Dostupné z WWW: <<http://www.euroskop.cz/44/15872/clanek/kolik-penez-dostaneme-z-eu-po-roce-2013/>>.
- 8) FIALA, Petr. *Projektové řízení : modely, metody, analýzy*. první. Praha : Professional Publishing, 2004. 275 s. ISBN 80-86419-24-X.
- 9) MAGISTRÁT HL. M. PRAHY. Praha se připravuje na veřejné elektronické aukce . *ParlamentniListy.cz : politika ze všech stran* [online]. 15.3.2011, 15.3.2011, [cit. 2011-04-19]. Dostupný z WWW: <<http://www.parlamentnilisty.cz/parlament/obce-volicum/191475.aspx>>.
- 10) MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha : Grada Publishing, 2007. 252 s. ISBN 978-80-247-1911-5.
- 11) *Profit.cz* [online]. 2010 [cit. 2010-11-08]. Cesta z krize nebude rychlá - Profit.cz. Dostupné z WWW: <<http://www.profit.cz/clanek/cesta-z-krize-nebude-rychla.aspx>>.
- 12) *Naše Peníze.cz* [online]. 2009 [cit. 2010-11-16]. Kraje začaly vyjednávat podmínky pro čerpání dotací z EU po roce 2013. Dostupné z WWW: <<http://www.nasepenize.cz/kraje-zacaly-vyjednavat-podminky-pro-cerpani-dotaci-z-eu-po-roce-2013-7145>>.
- 13) NOVÁČEK, Jiří. Centrální nákupy energií za půl roku uspořily některým nemocnicím až milion korun . *Listy jižní Moravy* [online]. 28.února 2011, únor 2011, [cit. 2011-04-19]. Dostupný z WWW: <<http://www.listyjm.cz/zdravotnictvi/centralni-nakupy-energiu-usporily-nekterym-nemocnicim-za-pul-roku-az-milion-korun.html>>.
- 14) *Portál města Prahy* [online]. Magistrát hl. m. Prahy, [2006 - 2009] [cit. 2010-07-20]. Zakázky pod lupou. Dostupný z WWW: <<http://zakazky.praha.eu/detailZakazky.jsp?zakazkaId=127283>>.

- 15) *Portál VZ* [online]. 2010 [cit. 2010-10-15]. Zákon o veřejných zakázkách a jeho prováděcí právní předpisy. Dostupné z WWW: <<http://www.portal-vz.cz/CMSPages/GetFile.aspx?guid=da96b045-0ba6-4b6f-9e90-aa8511202b65>>.
- 16) Porter, M. E. 1994. *Konkurenční strategie*. 1. vydání. Praha: Grada, 1994, 403 s. ISBN 80-85605-11-2.
- 17) POVOLNÝ, David. Dynamický nákupní systém – trápení nebo řešení? . *Muni.cz : on-line verze měsíčníku Masarykovy univerzity* [online]. 24. ledna 2011, leden 2011, [cit. 2011-04-19]. Dostupný z WWW: <http://info.muni.cz/index.php?option=com_content&task=view&id=2052&Itemid=89>.
- 18) SVOZILOVÁ, Alena. *Projektový management*. Praha : Grada Publishing, 2006. Projekt - základní definice, 353 s. Dostupné z WWW: <http://books.google.com/books?id=2A0zisXn4MMC&pg=PA21&dq=definice+projektu&hl=cs&ei=zYgMTb-WCIHh4gaxncCGAg&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=3&ved=0CDEQ6AEwAg#v=onepage&q=definice%20projektu&f=false>. ISBN 80-247-1501-5.
- 19) ŠULEŘ, Oldřich. *100 klíčových manažerských technik : komunikování, vedení lidí, rozhodování a organizování*. Brno : Computer Press, 2009. 314 s. ISBN 978-80-251-2173-3.
- 20) ŠULEŘ, Oldřich. *Manažerské techniky 3*. Olomouc : Rubico, 2003. 152 s. ISBN 80-85839-90-3.
- 21) TICHÝ, Milík. *Ovládání rizika: analýza a management*. Praha : C. H. Beck, 2006. 396 s. ISBN 80-7179-415-5.
- 22) *Vz24.cz* [online]. c2010 [cit. 2011-04-16]. Úskalí centrálního nakupování. Dostupné z WWW: <<http://www.vz24.cz/kauzy/uskali-centralniho-nakupovani/>>.

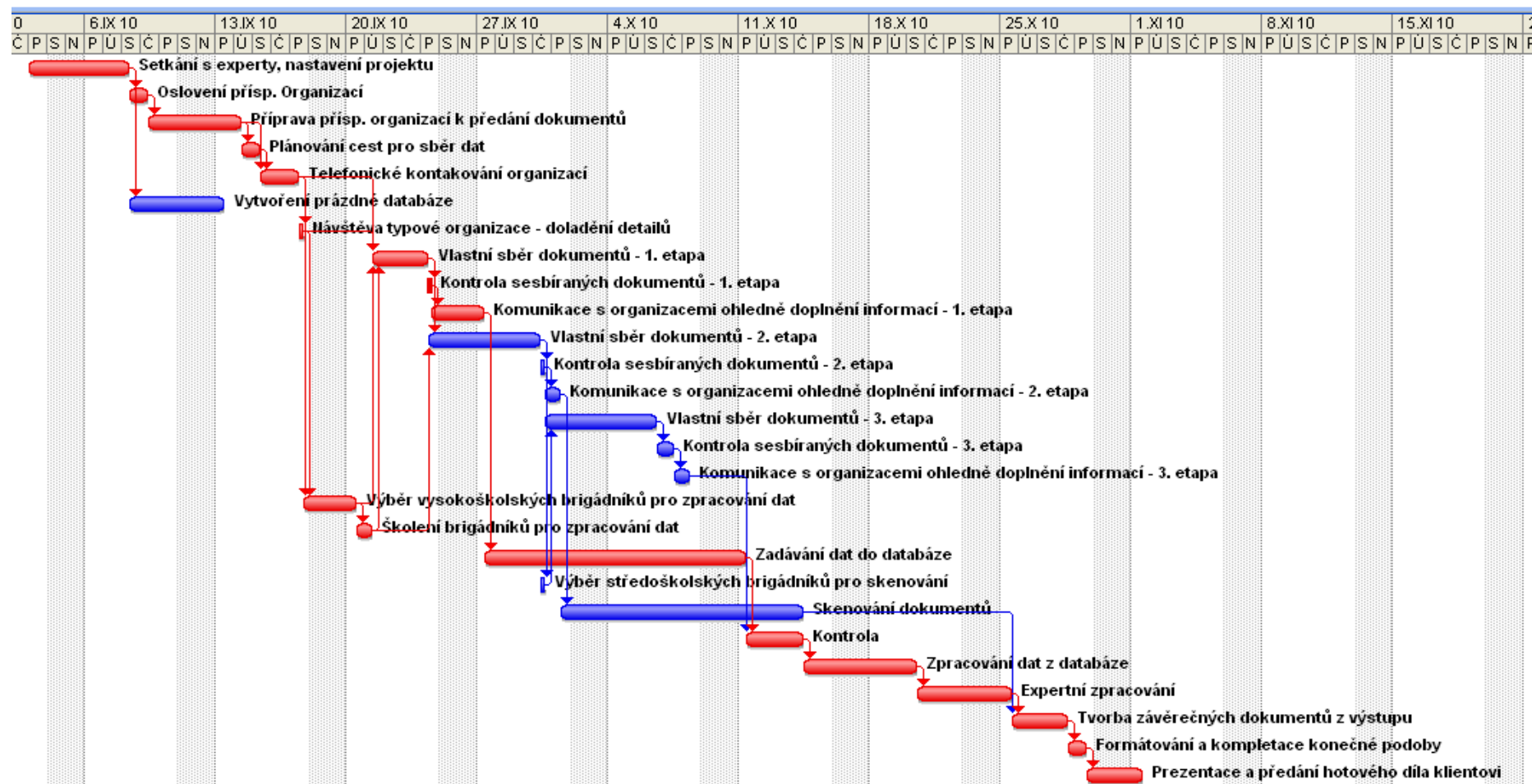
Seznam obrázků a tabulek

Obrázek 1: Porovnání vlivu a nákladů změny v jednotlivých fázích projektu.....	14
Obrázek 2: Schéma životního cyklu projektu.....	15
Obrázek 3: Trojimperativ	16
Obrázek 4: Způsob čtení logického rámce	18
Obrázek 5: Uzel síťového grafu s časovými informacemi	22
Obrázek 6: Způsob výpočtu nepravděpodobnější doby trvání činností	23
Obrázek 7: Ganttův graf v programu Microsoft Office Project 2007 (vlastní zdroj)	25
Obrázek 8: Moderní Ganttův graf.....	25
Obrázek 9: Podnikatelské okolí společnosti	32
Obrázek 10: Porterův model pěti sil.....	35
Obrázek 11: Organizační schéma společnosti EUFC CZ s.r.o.	39
Obrázek 12: Logický rámec projektu zpracování studie proveditelnosti (vlastní zdroj) 53	
Tabulka 1: Logický rámec	17
Tabulka 2: Přímé náklady.....	18
Tabulka 3: Nepřímé náklady.....	19
Tabulka 4: Síťová analýza	21
Tabulka 5: Tabulka analýzy SWOT (vlastní zdroj)	41
Tabulka 6: Vyhodnocení závažnosti rizik (vlastní zdroj).....	45
Tabulka 7: Časový harmonogram a odpovědný pracovník (vlastní zdroj)	46
Tabulka 8: Složení realizačního týmu (vlastní zdroj)	52
Tabulka 9: Ná vaznost jednotlivých činností projektu (vlastní zdroj)	55
Tabulka 10: Rozdělení činností projektu a odhady doby trvání (vlastní zdroj).....	56
Tabulka 11: Střední doba trvání činností (vlastní zdroj)	57
Tabulka 12: Datum zahájení a ukončení jednotlivých činností projektu (vlastní zdroj).58	
Tabulka 13: Přidělení pracovníků k jednotlivým činnostem projektu (vlastní zdroj)	59
Tabulka 14: Mzdové ohodnocení realizačního týmu (vlastní zdroj).....	61
Tabulka 15: Přímé náklady na projekt (vlastní zdroj).....	62
Tabulka 16: Nepřímé náklady na projekt (vlastní zdroj).....	62
Tabulka 17: Identifikace rizik projektu (vlastní zdroj)	63

Seznam příloh

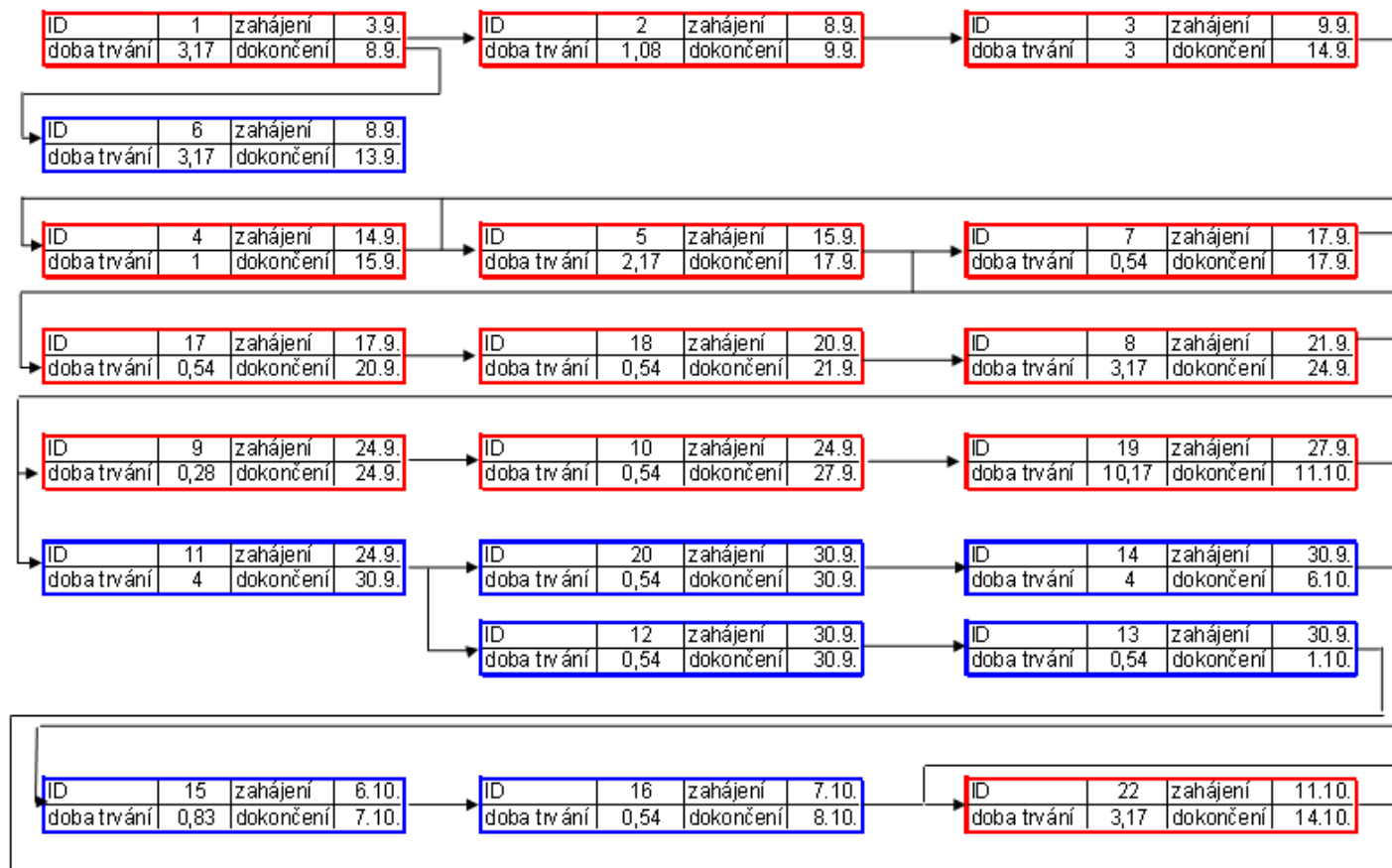
Příloha 1: Ganttův diagram průběhu projektu zpracování Studie proveditelnosti pro realizaci centrálních nákupů (vlastní zdroj).....	72
Příloha 2: Síťový diagram průběhu projektu zpracování Studie proveditelnosti pro realizaci centrálních nákupů – 1 část (vlastní zdroj)	73
Příloha 3: Síťový diagram průběhu projektu zpracování Studie proveditelnosti pro realizaci centrálních nákupů – 2 část (vlastní zdroj)	74

Příloha 1: Ganttův diagram průběhu projektu zpracování Studie proveditelnosti pro realizaci centrálních nákupů (vlastní zdroj)



Příloha 2: Síťový diagram průběhu projektu zpracování Studie proveditelnosti pro realizaci centrálních nákupů – 1 část (vlastní zdroj)

Pozn.: doba trvání je uvedena ve dnech.



Příloha 3: Síťový diagram průběhu projektu zpracování Studie proveditelnosti pro realizaci centrálních nákupů – 2 část (vlastní zdroj)

